



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**PIANO
INTEGRATO di
ATTIVITÀ e
ORGANIZZAZIONE
(PIAO)**

2022|2024



INDICE

Premessa	2
Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione	4
Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione	7
2.1 Valore Pubblico	7
2.2 Performance.....	11
2.2.1 Performance organizzativa di Ateneo	11
2.2.2 Performance organizzativa di Struttura	13
2.2.3 La performance individuale	13
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	14
2.4 Procedure da semplificare e reingegnerizzare	15
Sezione 3. Salute organizzativa e professionale	20
3.1 Organizzazione	20
3.1.1 Struttura organizzativa	20
3.1.2 Evoluzione dell'assetto organizzativo.....	22
3.2 Organizzazione del lavoro: telelavoro, lavoro agile e altri istituti	24
3.2.1 Analisi del contesto di partenza	24
3.2.2 Strumenti attuativi per il LA transitorio dal 1/01/2022 al 30/03/2022.....	24
3.2.3 Strumenti di flessibilità dalla fine dell'emergenza e legami con gli altri strumenti di conciliazione	25
3.2.4 Sperimentazione al 30/09/2022 e prospettive future	26
3.3 Capitale umano	26
3.3.1 Piano triennale dei fabbisogni di personale	26
3.3.2 Formazione del personale	35
3.3.3. Piano delle azioni positive	38
Sezione 4. Monitoraggio	48
ALLEGATO 1 – Quadro analitico della performance organizzativa di Ateneo	
ALLEGATI 2a e 2b – Performance organizzativa delle Strutture	

PREMESSA

Il presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione è il documento unico di programmazione che, ai sensi dell'art. 6 del DL n. 80/2021, convertito nella L. n. 113/2021 raggruppa in un unico testo, in ottica di semplificazione, diverse programmazioni di legge, tra cui il Piano Integrato, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), il Piano delle Azioni Positive (PAP) e il Piano della Formazione.

Per quanto riguarda il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT), il Consiglio di Stato nel suo [parere n. 506 del 2 marzo 2022](#) circa lo schema di DPR abrogativo "concernente regolamento recante individuazione e abrogazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO", raccomanda un approfondimento del lavoro di abrogazione, evidenziando che lo schema di regolamento si limita a disporre l'abrogazione di taluni obblighi di trasmissione e/o pubblicazione, restando da chiarire i raccordi sostanziali tra quella che diventerà la sottosezione "rischi corruttivi e trasparenza" della sezione "Valore pubblico, performance e anticorruzione", e la normativa anticorruzione. Il Consiglio di Stato rileva che residuano comunque disposizioni che nell'operare rinvii meritano di essere meglio raccordate con quella che sarà la nuova configurazione e denominazione del Piano o della sezione.

L'iter di approvazione del regolamento di delegificazione è proseguito il 6 aprile con il parere positivo delle commissioni parlamentari di Camera e Senato, contenente l'indicazione di proseguire verso un più incisivo intervento abrogativo. Inoltre, non è ancora stato emanato il decreto ministeriale .

In un quadro normativo e regolamentare quindi non del tutto maturo, la redazione del presente documento ha seguito le indicazioni del modello-tipo di PIAO presentato dal Ministro della Pubblica Amministrazione il 2 dicembre 2021, in attesa della pubblicazione delle Linee Guida destinate a supportare il passaggio al PIAO delle Università annunciate dall'ANVUR nel suo Programma delle attività 2022-2024 approvato il 6 dicembre 2021. Dalle Linee Guida ANVUR si aspettano utili indicazioni operative, nella cornice del nuovo sistema AVA 3.0 introdotto dal DM 1154 del 14 ottobre 2021, che aggiunge ai tradizionali ambiti di valutazione ANVUR indicatori e punti di attenzione relativi alla qualità delle strategie di pianificazione, organizzazione e gestione delle risorse e dell'impatto sociale.

Sotto il punto di vista del collegamento con gli indirizzi generali, questa edizione del PIAO si allinea perfettamente ai valori e alla triennalità del Piano Strategico 2022-2024, il cui iter di approvazione è stato delineato dagli Organi Accademici nelle loro adunanze di dicembre 2021 e si concluderà entro il 31 maggio 2022.

Per completezza informativa si evidenzia che tutti i restanti Documenti di programmazione triennale - Anticorruzione e trasparenza, azioni positive, eguaglianza di genere - sono allineati alla triennalità prevista dal PIAO, 2022-2024.

In conclusione, considerato il quadro normativo che andrà delineandosi, tenuto conto del recente cambio di governance politica (1 settembre 2021) e direzionale (1 marzo 2022) prevediamo di consolidare/attualizzare/aggiornare alcuni elementi più sensibili sia alla declinazione strategica che verrà formalizzata entro il 31 maggio p.v., sia alla maturazione sul versante degli assetti organizzativi che dovranno sostenerla.

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE

UN PO' DI STORIA

- 1321** Fondazione Studium Florentinum
- 1859** Nasce l'Istituto Superiore di Studi Pratici e di Perfezionamento
- 1924** L'Istituto diventa Regia Università
- 1946** Università degli Studi di Firenze



ORGANIZZAZIONE

- 21** Dipartimenti (9 d'eccellenza)
- 10** Scuole
- 9** Aree Centrali
- 19** Centri di servizio
- 1** Sistema Bibliotecario
- 1** Sistema Museale
- 54** Spin-off
- 5** Società partecipate

PERSONALE

Docente (1.721)	Tecn-Amm (1.463)
383 Ordinari	10 Dirigenti
841 Associati	98 EP
497 Ricercatori (332 a TD)	428 D
	860 C
	36 B
	30 Tecnologi
CEL (74)	1 Comandato



(Dati al 31/12/2021)

OFFERTA FORMATIVA AA 2021/22



ISCRIZIONI AA 2021/22

Oltre **65 mila** iscrizioni, di cui:

- **86,1%** a L, LM e CU
- **58,8%** donne
- **24,1%** fuori Toscana
- **8,9%** stranieri

(Dati al 31/03/2022)



LAUREATI 2021

Circa **10 mila** laureati (L,LM, CU), di cui:

- **51,8%** in corso (**ITA 58,4%**)
- **104,3** voto medio (**ITA 103,2**)

Laureati **2019** occupati dopo 1 anno:

- **50,9%** (**ITA 48,0%**)
- **€1.173** retribuzione netta (**ITA €1.218**)

(Fonte AlmaLaurea)



INTERNAZIONALIZZAZIONE AA 2021/22

- 2 Lauree *joint degree*
- 15 Lauree *double degree*
- 10 Lauree in lingua inglese
- 480 Accordi di collaborazione con Università di oltre **90** paesi
- +950 Studenti outgoing Erasmus (20/21)
- +500 Studenti incoming Erasmus (20/21)



RICERCA 2021

- 2.230 Progetti nazionali e internazionali presentati
- ~53 Mio EUR Valore finanziato (85,8%)
- 739 Assegni di ricerca
- 270.777 Prodotti della ricerca in FLORE



TRASFERIMENTO TECNOLOGICO 2021

- 221 Brevetti attivi (88 famiglie brevettuali)
- 15 Domande di brevetto presentate
- 83 Laboratori congiunti attivi
- 184 Progetti ammessi alla preincubazione dal 2010
- 69 Spin-off dal 2010, di cui 55 attivi
- 11 Mio EUR Entrate da Ricerca commissionata da soggetti pubblici e privati



RANKING 2021

- QS** 451° al mondo, 12° in Italia (su 41)
- THE** Nella fascia 401-500 al mondo, 14° in Italia (su 53)
- ARWU** Nella fascia 201-300 al mondo, 7° in Italia (su 71)
- UIR** Nella fascia 201-300 al mondo, 4° in Italia (su 16)
- GREEN METRIC** 322° al mondo, 18° in Italia (su 33)

SISTEMA BIBLIOTECARIO 2021

- 5 Aree
- 3.950.440 Volumi posseduti al 31/12
- 148 Personale al 31/12
- 20.009 Superficie aperta al pubblico (m²)
- 3.021 Posti lettura
- 19.134 Nuove acquisizioni
- 451.180 Collezione digitale
- 64.932 Prestiti
- 1.485.414 Download



SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore Pubblico

Le novità introdotte dalla Legge 113/2021 pongono particolare rilievo all'armonizzazione dei processi di pianificazione e danno centralità alla definizione delle strategie dell'Ente per la creazione di valore pubblico. L'Ente pubblico infatti deve "avere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società" al fine, come recitano le Linee Guida n. 1/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica, "di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder*", erogando servizi adeguati ai loro bisogni e aspettative.

Riuscire a creare "Valore Pubblico" significa aumentare il benessere degli studenti, del personale e degli *stakeholder* sul territorio in senso ampio. Il valore pubblico deve inoltre risultare riproducibile nel tempo, motivo per il quale l'Università si impegna a salvaguardare e a migliorare le condizioni di salute delle proprie risorse (impatti interni): fotografare lo stato delle risorse disponibili e programmare il miglioramento della quantità e/o della loro salute, consente di porre le basi per la generazione di Valore Pubblico.

L'Università può trovarsi davanti al "dilemma degli impatti", ovvero a dover scegliere tra privilegiare l'impatto sociale, quello economico, quello ambientale. Occorre ricercare un equilibrio dinamico tra gli impatti mantenendo livelli del benessere compatibili tra le diverse prospettive. Le Linee Guida del DFP presentano il Valore Pubblico come punto di equilibrio tra le categorie di impatto: «L'amministrazione crea Valore Pubblico quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti» ovvero un «miglioramento del livello di benessere sociale ed economico [e ambientale]». (LG 1/2017, p. 9).

Nella programmazione dell'Ateneo, la creazione di valore pubblico tende a promuovere il benessere sociale, ambientale, economico del territorio e in particolare il benessere diretto degli studenti (utenti diretti dei servizi istituzionali). Si poggia primariamente sugli obiettivi del Piano Strategico 2022-2024, di prossima definitiva approvazione, che a sua volta è declinato sui principali atti di programmazione nazionali e internazionali, fra cui: Linee generali d'indirizzo MUR della programmazione delle Università 2021-2023, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027, Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

Per la pianificazione corrente, l'Ateneo intende svolgere interventi di sviluppo primariamente negli ambiti della didattica, della ricerca e dell'inclusione: il quadro che segue evidenzia ambiti, obiettivi di primario impatto e i relativi possibili indicatori.

Quadro 1. Prospetto riassuntivo degli ambiti di sviluppo del valore pubblico e dei possibili indicatori di impatto

Ambito	Obiettivi generali	Obiettivi specifici	Possibili indicatori di impatto
Didattica per il futuro e l'inclusione	<ul style="list-style-type: none"> Promozione della didattica innovativa e inclusiva Promozione delle nuove tecnologie didattiche e di interazione 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento degli spazi per la didattica e della loro accessibilità Potenziamento infrastrutture tecnologiche d'aula Formazione del personale Contrasto ai divari di accesso alla didattica 	<ul style="list-style-type: none"> Superfici destinate alla didattica e agli studenti Numero di aule attrezzate per la didattica innovativa Nuovi ricercatori formati alla didattica innovativa Numero di studenti con disabilità o DSA beneficiari di agevolazioni economiche all'iscrizione
Qualità e impatto della ricerca scientifica	<ul style="list-style-type: none"> Potenziamento delle capacità di ricerca a supporto dei piani nazionali di sviluppo (PNR e PNRR) Promozione delle attività di trasferimento delle conoscenze per lo sviluppo del benessere sociale ed economico (PNRR) 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento della dotazione organica dei ricercatori Allargamento delle possibilità di finanziamento della ricerca Incremento dei finanziamenti propri destinati a giovani ricercatori Potenziamento delle attività di valutazione e monitoraggio della ricerca e terza missione, per promuovere lo sviluppo 	<ul style="list-style-type: none"> Numero di ricercatori in servizio Valore economico dei progetti di ricerca su base competitiva nazionali e internazionali Valore del finanziamento pro-capite a giovani ricercatori Consolidamento di criteri interni per la valutazione annuale dei risultati di ricerca e terza missione

Nello specifico ambito didattico, l'Università di Firenze intende fornire il suo contributo allo sviluppo del Valore Pubblico incrementando le capacità di interazione didattica e le potenzialità digitali rivolte ai futuri studenti. Gli investimenti, e l'attenzione rivolta agli studenti in condizione di disabilità e DSA, consentiranno altresì all'Ateneo lo sviluppo di una Università maggiormente inclusiva, che contrasta i divari e favorisce il diritto allo studio.

Gli obiettivi annuali pertanto si sviluppano da un lato sul versante dell'innovazione nelle modalità di insegnamento e delle competenze del personale docente, beneficiando anche di alcuni interventi e competenze acquisite in fase emergenziale, dall'altro rendendo sempre più inclusiva la didattica, abbattendo barriere di apprendimento dovute a divari di vario ordine. Saranno in particolare promosse le azioni di:

- ampliamento degli spazi e delle infrastrutture d'aula e di servizio
- consolidamento e ampliamento degli strumenti di interazione didattica sviluppati in fase emergenziale
- accrescimento delle competenze digitali di tutto il personale e quelle pedagogiche del personale docente
- inclusività degli spazi e delle infrastrutture fisiche e digitali, per una didattica a contrasto dei divari e la promozione del diritto allo studio.

Nell'ambito della promozione scientifica e del trasferimento delle conoscenze, l'Ateneo intende favorire il benessere sociale ed economico del territorio con azioni di:

- rafforzamento delle capacità di impatto della ricerca sia in termini scientifici che di trasferimento delle conoscenze
- collegamento alle politiche nazionali di ripresa e resilienza per lo sviluppo economico del Paese
- apertura verso uno spazio europeo di confronto accademico e scientifico
- potenziamento delle proprie capacità di monitoraggio e promozione della ricerca e della terza missione per favorire lo sviluppo complessivo del sistema.

Saranno di particolare importanza in questo ambito le iniziative volte all'acquisizione e all'impiego di nuove risorse da destinare alla ricerca e un'accresciuta consapevolezza dei propri assetti e potenzialità, che abbiano soprattutto lo scopo di azionare le opportune leve nei settori di eccellenza, e nel potenziamento degli altri, con lo scopo finale di riversare un maggiore livello di benessere sul territorio e la società.

Le azioni a supporto degli obiettivi si svilupperanno su un arco di programmazione triennale e i risultati potranno essere apprezzati appieno al termine del periodo. I risultati intermedi saranno oggetto di costante e annuale monitoraggio in considerazione delle attività via via realizzate, anche per le eventuali azioni di aggiustamento e rimodulazione che si dovessero rendere necessarie.

La misurazione dell'incremento di Valore Pubblico annuale prodotto dagli interventi sarà effettuata avvalendosi di indicatori di impatto, opportunamente sintetizzati fra loro, come meglio descritto nel capitolo 4 relativo al monitoraggio, mediante il confronto tra il valore di partenza (*baseline*), il valore da raggiungere a preventivo (*target*) e il valore raggiunto a consuntivo.

Gli indicatori proposti per le valutazioni nell'ambito della programmazione annuale corrente tendono a misurare l'incremento di Valore Pubblico dovuto:

- per la didattica, a una maggiore disponibilità di spazi e di infrastrutture per la didattica e l'inclusione, alle maggiori competenze del nuovo personale, al maggiore afflusso di studenti in condizione di disabilità o DSA
- per la ricerca e terza missione, all'espansione delle capacità di finanziamento e al consolidamento della valutazione interna delle potenzialità di ricerca e trasferimento finalizzate alla loro promozione.

Nell'attuale fase di assestamento della pianificazione strategica di Ateneo, e in attesa delle citate Linee Guida ANVUR relative alla qualità delle strategie di pianificazione e dell'impatto sociale per il Sistema Universitario (anche alla luce del nuovo sistema AVA 3.0, DM 1154/2021), la definizione puntuale degli indicatori di monitoraggio e dei relativi valori di partenza e obiettivo viene rinviata alla fase di monitoraggio intermedio. Nel quadro che precede, sono stati in ogni caso proposti indicatori di particolare pertinenza agli obiettivi per orientare e contestualizzare le future decisioni. L'interazione tra Prorettori, Delegati e Amministrazione, una volta noti gli altri elementi attesi, consentirà di definire le specifiche di questa complessa fase transitoria.

Per garantire e proteggere nel tempo il Valore Pubblico che verrà creato dallo sviluppo delle azioni, l'Ateneo investirà sulla propria salute e sostenibilità organizzativa, tutelando e sviluppando l'assetto delle proprie risorse, in particolare umane, e contrastando gli elementi sfavorevoli, tra cui quelli della complessità amministrativa e del potenziale insorgere di rischi corruttivi. I temi saranno diffusamente trattati nelle successive sezioni.

2.2 Performance

Fra gli strumenti di promozione e sviluppo del Valore Pubblico, assume un particolare rilievo quello relativo alla pianificazione della performance, intesa proprio come capacità di realizzare detto valore, nella prospettiva integrata di obiettivi strategici e di obiettivi e azioni gestionali a supporto o abilitanti le strategie, in un'ottica di breve e medio periodo.

Si tratta di uno strumento finalizzato alla realizzazione di obiettivi di breve e medio periodo, che attiva le risorse organizzative e umane dell'Ateneo con impiego di risorse economiche finalizzate, a declinazione diretta di quanto esposto nella sezione del Valore Pubblico.

La performance di Ateneo viene articolata sulla base delle disposizioni del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione.

Di seguito si presenta la pianificazione operata per l'anno 2022, con proiezione triennale, relativamente alle dimensioni organizzative (performance organizzativa di Ateneo e Struttura) e a quelle individuali (obiettivi di funzione).

2.2.1 Performance organizzativa di Ateneo

Le azioni di performance organizzativa di Ateneo sono finalizzate al conseguimento di obiettivi di carattere trasversale, ovvero obiettivi che richiedono una responsabilizzazione diffusa delle Strutture e dell'Ateneo nel suo complesso, facendo leva quindi su una generalizzata coesione di intenti.

La pianificazione di questa edizione, a diretta proiezione degli sviluppi attesi del valore pubblico dell'Ateneo, opera sul potenziamento degli assetti digitali infrastrutturali e del personale, sull'inclusione, sul potenziamento dei servizi, sul cambiamento organizzativo finalizzato all'efficienza e al più ampio impiego delle risorse previste per lo sviluppo della ricerca a supporto del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Conseguentemente agisce in direzione di un accrescimento del benessere dell'utenza studentesca, attraverso l'innovazione digitale della didattica e delle competenze dei docenti, l'ampliamento delle possibilità di interazione digitale, l'inclusività e i servizi di supporto, e della comunità nel suo complesso attraverso la promozione della ricerca per lo sviluppo e la diffusione delle conoscenze.

Il quadro di riepilogo che segue, riassume le linee di intervento e la loro articolazione in obiettivi e azioni, con i necessari collegamenti alle pianificazioni generali d'Ateneo.

Quadro 2 - Prospetto riassuntivo degli obiettivi e azioni della performance organizzativa

Linea	Obiettivo	Azioni
A. Didattica per il futuro e inclusione	A1. Miglioramento degli spazi reali e virtuali della didattica	AzA1.1. Acquisizione di nuovi spazi per la didattica e riconversione e riqualificazione degli spazi esistenti
		AzA1.2. Estensione del numero di aule con dotazione tecnologica e multimediale
		AzA1.3. Sviluppo del Digital learning inclusivo
	A2. Inclusione e coesione	AzA2.1. Riduzione dei divari e sostegno a disabilità e DSA
B. Qualità e impatto della Ricerca	B1. Definizione di un modello organizzativo per garantire la qualità nella gestione dei progetti finanziati di ricerca e trasferimento, a valere sulle risorse PNR-PNRR di cui agli avvisi pubblici MUR, in coerenza con eventuali altri atti organizzativi	AzB1.1 Adeguamento organizzativo per il miglior supporto alla ricerca e trasferimento tecnologico d'Ateneo
C. Cambiamento organizzativo	C1. Semplificazione e dematerializzazione dei processi	AzC1.1. Potenziamento dell'interazione digitale con studenti e personale
		AzC1.2. Semplificazione regolamentare, organizzativa e di processo
		AzC1.3. Dematerializzazione documentale e di processo
	C2. Sviluppo competenze digitali del personale tecnico-amministrativo	AzC2.1. Potenziamento delle competenze digitali del personale TA
	C3. Sviluppo competenze digitali del personale docente	AzC3.1. Potenziamento delle competenze digitali del personale docente
		AzC3.2. Innalzamento delle competenze digitali dei ricercatori neoassunti per lo sviluppo delle attività istituzionali

Le linee “A. Didattica per il futuro e l’inclusione” e “B. Qualità e impatto della Ricerca” sono indirizzate al conseguimento di obiettivi di incremento del benessere dei fruitori delle attività istituzionali, mentre la linea “C. Cambiamento organizzativo” fissa obiettivi operativi trasversali finalizzati al miglioramento delle condizioni di salute digitale e organizzativa dell’Ateneo e quindi nel lungo periodo a garantire qualità e efficienza dei servizi.

Il quadro analitico della performance organizzativa di Ateneo è contenuto nell’Allegato 1.

2.2.2 Performance organizzativa di Struttura

Le Strutture organizzative dell'Ateneo (le Aree dirigenziali e loro eventuali sotto-articolazioni, i Dipartimenti) promuovono azioni annuali sinergiche a quelle generali per gli ambiti di responsabilità diretta e ulteriori azioni finalizzate al potenziamento dei servizi direttamente offerti.

Nei quadri di dettaglio di ciascuna Struttura (vedasi Allegato 2) sono indicati gli obiettivi assegnati a ciascuna Struttura a declinazione degli obiettivi del Piano Strategico 2022-2024 o degli altri atti di indirizzo citati. In particolare ciascuna Struttura, previo confronto con la Direzione Generale, declina sulla propria performance annuale uno o più obiettivi funzionali all'implementazione delle strategie. Si ottiene in questo modo una capillarizzazione del supporto agli indirizzi generali, che rafforza l'impegno verso i risultati attesi e corrispondentemente aumenta le possibilità di successo degli interventi e la qualità e quantità delle ricadute attese.

Come previsto dal vigente SMVP (pagina 7), l'elenco delle sotto-strutture che declinano gli obiettivi generali viene definito in questa sede.

2.2.3 La performance individuale

Le Università vedono nel proprio personale la principale risorsa per garantire uno sviluppo armonico dei propri servizi. Come visto in precedenza, l'apporto della generalità del personale al conseguimento degli obiettivi e alla promozione del benessere collettivo si esplica attraverso la partecipazione ai processi di performance generali d'Ateneo e di quelli della propria Struttura. Il livello di competenza, coesione e collaborazione del personale viene costantemente monitorato dai responsabili dei servizi e valutato a fine esercizio nei comportamenti organizzativi dei dipendenti. Questo elemento, proprio per la sua consistenza e diffusione, è senz'altro uno dei più pregiati per il successo complessivo degli interventi.

A fianco di queste attività, le figure destinatarie di incarico sviluppano, anche per via diretta, obiettivi di rilievo nelle più circoscritte attività individuali e negli specifici ambiti di competenza e responsabilità. La declinazione degli obiettivi generali dell'anno, avviene quindi anche mediante l'attribuzione di obiettivi legati alla specifica funzione svolta dal dipendente, sia nella sua veste di specialista della funzione assolta, sia come riferimento organizzativo nel contesto dei processi presidiati. Il dettaglio degli obiettivi di funzione attribuiti per l'anno è gestito dall'applicativo performance, consultabile dal Nucleo di Valutazione per i necessari controlli.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza sono stati individuati nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT 2022-2024) approvato nella medesima seduta del Consiglio di Amministrazione in cui è stato approvato il presente PIAO.

L'organo di indirizzo ha individuato i seguenti obiettivi strategici unicamente in materia di prevenzione della corruzione e dell'illegalità per il prossimo triennio:

- incrementare la formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza tra i dipendenti;
- innalzare il livello qualitativo e il monitoraggio sulla qualità della formazione erogata;
- conseguire una reale e consapevole partecipazione alla costruzione del sistema di prevenzione, responsabilizzando maggiormente i dirigenti e i dipendenti, aumentando così il livello di effettività del sistema stesso.

Sulla base dell'analisi di contesto descritta nel PTPCT, le misure organizzative programmate per l'anno 2022 riguardano:

- la riforma del **funzionamento della "rete anticorruzione" in Ateneo** (ruoli, fasi e flussi informativi), con un maggiore coinvolgimento delle figure apicali nella valutazione dei rischi corruttivi "sul terreno", mediante la reingegnerizzazione degli strumenti (moduli per l'autovalutazione, audit nelle strutture) e il miglioramento della comunicazione;
- tre aree di rischio da analizzare mediante **mappatura analitica**, quale misura dell'idoneità dell'organizzazione dell'Ateneo a prevenire i rischi corruttivi, nella più ampia accezione comprensiva della disfunzionale o sub ottimale gestione delle risorse pubbliche:
 - 1) processo reclutamento docenti e ricercatori,
 - 2) processi interessati da finanziamenti PNRR,
 - 3) svolgimento dei piani formativi programmati e didattica erogata nei master e corsi di perfezionamento, per i quali è pervenuta una segnalazione nel 2021;
- la definizione dei **criteri per la rotazione del personale nei settori più a rischio di fenomeni corruttivi** e l'attuazione della **rotazione** del personale quale misura di prevenzione (pag. 32): non solo avvicendamento delle persone (non sempre possibile in ragione della necessità oggettiva di assicurare la continuità dell'azione amministrativa), ma anche **rotazione interna all'ufficio delle attività tra il personale** ivi assegnato (rotazione c.d. "funzionale", ossia con un'organizzazione del lavoro basata su una modifica periodica dei compiti e delle responsabilità affidati ai dipendenti), o "**segregazione delle funzioni**". L'allegato 2 del PTPCT (Mappature) preconizza la rotazione come misura preventiva dei rischi corruttivi per i processi che coinvolgono le relazioni con i media, le iniziative di public engagement e la gestione degli eventi, la comunicazione istituzionale e per gli studenti, e la gestione dei brevetti e *licensing*;

- la revisione delle attività descritte nelle mappature dei processi alla luce dei **rischi di mala amministrazione** connessi al lavoro agile.

Per la fase di monitoraggio vengono utilizzate le funzionalità attivate all'interno della Piattaforma ANAC di acquisizione dei PTPCT per avere un supporto informatico al monitoraggio dello stato di avanzamento dell'adozione delle misure di prevenzione previste nel piano e inserite in questo sistema. La piattaforma prevede di rispondere a una serie di questionari ed il monitoraggio si evolve nella relazione finale che il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) deve annualmente redigere. I dati richiesti vengono inseriti nella piattaforma dalla struttura di supporto al RPCT, dopo averli richiesti alle varie strutture di Ateneo interessate dall'applicazione delle varie misure. Infine, il risultato viene presentato in CdA, inviato al Nucleo di Valutazione e pubblicato on line.

Nel 2022 si prevede il potenziamento del sistema di monitoraggio sull'attuazione delle misure previste nella mappatura dell'anno 2021, e sulla loro idoneità, attraverso un maggiore coinvolgimento degli attori interessati in prima linea nella fase di applicazione delle misure, ovvero i responsabili delle unità organizzative dove insiste il processo analizzato.

Si prevede di implementare un'attività di audit, condotta dallo staff di supporto al RPCT, basata sull'ascolto dei responsabili dell'attuazione della misura e sull'analisi dei documenti a supporto dell'avvenuta applicazione.

Il monitoraggio sarà attuato ad un primo livello, mediante la compilazione di schede descrittive delle misure oggetto di monitoraggio da parte dei responsabili dell'applicazione delle misure, e ad un secondo livello, tramite verifica della veridicità delle informazioni rese in autovalutazione dai responsabili di cui sopra da parte del RPCT e staff a supporto, che deciderà eventualmente di fissare degli incontri con i responsabili per possibili richieste ulteriori o per l'analisi dell'idoneità delle misure, soprattutto relativamente ai processi maggiormente esposti al rischio corruzione.

Il monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure viene effettuato con periodicità annuale.

Con frequenza annuale inoltre si procede anche al riesame periodico della complessiva funzionalità del sistema di gestione del rischio che coinvolge il RPCT e la rete dei referenti.

2.4 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

L'Ateneo si è posto primari obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione di processo che riguardano due distinti e specifici ambiti. Il primo riguarda una generalizzata revisione regolamentare, finalizzata alla semplificazione e razionalizzazione degli assetti costituitisi a seguito dell'applicazione della Riforma. Il secondo riguarda la presentazione dei progetti relativi al Programma Nazionale per la Ricerca di cui al DM 737/2021 e la possibilità di una sua dematerializzazione.

Il **processo di revisione della normativa di Ateneo**, a fini di una sua semplificazione e razionalizzazione, costituisce una strategia attuativa del programma di governo della Rettore e ha trovato specifica esplicitazione nel nuovo Piano strategico dell'Ateneo.

Le tematiche della semplificazione e razionalizzazione normativa sono espressione di una strategia nazionale perseguita, a diversi livelli e con alterna fortuna, almeno dalle riforme amministrative varate all'inizio degli anni novanta.

Attualmente la semplificazione della legislazione è intervento riformatore essenziale per favorire la crescita del Paese e supporta trasversalmente tutte e sei le missioni del PNRR (par. 2a) che la prevede come una delle riforme abilitanti, sul presupposto che «l'eccesso di leggi e la loro scarsa chiarezza ostacolano la vita dei cittadini e frenano le iniziative economiche».

Esso inoltre appare attuativo, almeno in senso lato, di precetti sia costituzionali (si pensi ai principi di buon andamento e imparzialità dell'amministrazione di cui all'art. 97 Cost.) sia legislativi (l'art. 2 della l. 240/2010 non solo allude al principio di semplificazione amministrativa quale finalità che gli statuti degli Atenei debbono perseguire ma prevede anche espressamente, al comma 12, che «il rispetto dei principi di semplificazione, razionale dimensionamento delle strutture, efficienza ed efficacia di cui al presente articolo rientra tra i criteri di valutazione delle Università valevoli ai fini dell'allocazione delle risorse, secondo criteri e parametri definiti con decreto del Ministro, su proposta dell'ANVUR»).

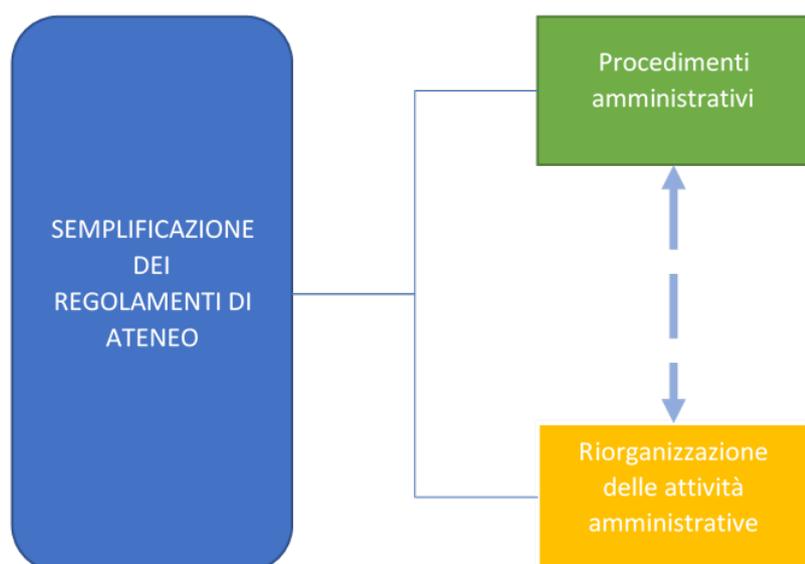
Non a caso, anche altri Atenei hanno intrapreso, sia pure in forme e modalità diverse, analoghe iniziative (tra questi, solo per citare alcuni esempi, Roma La Sapienza, Milano Bicocca, Palermo, Cagliari, Trieste, Napoli Federico II).

Il processo prevede interventi immediati su alcuni dei principali regolamenti e adozione di nuovi atti e, successivamente, un più approfondito riesame di tutta la normativa regolamentare vigente.

Il Presidio Politico del prorettore Vicario e del Delegato alla Legalità e Trasparenza attesta la massima attenzione del Governo dell'Ateneo su tale tematica.

La revisione delle norme regolamentari si pone come un obiettivo necessario nell'ottica della semplificazione delle procedure e dei processi amministrativi, in considerazione anche i regolamenti costituiscono il quadro di contesto nel quale saranno chiamate ad operare le attività amministrative di Ateneo e un loro riesame viene a coinvolgere orizzontalmente tutti gli attori del sistema organizzativo dell'Università degli Studi di Firenze.

La semplificazione dei regolamenti deve essere quindi intesa sia come principio collegato al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei procedimenti/processi, sia come criterio di riorganizzazione delle attività amministrative nell'ottica dello sviluppo della consapevolezza e dell'*accountability* nei confronti degli utenti.



Nell'ambito del processo di analisi e aggiornamento dei regolamenti, inoltre, non si può prescindere dalle più avanzate elaborazioni della dottrina e dalle migliori pratiche e, laddove è possibile, sarà necessario prevedere, accanto ai tradizionali modi di gestione dell'agire amministrativo e dell'erogazione dei servizi, nuove modalità che assumano la digitalizzazione quale criterio trasversale per la creazione di un sistema di gestione integrato che comprenda, tra gli altri, la selezione e il reclutamento delle persone alla formazione, la gestione dei procedimenti amministrativi ed il loro monitoraggio, fino all'interoperabilità tra le banche dati.

In tale ottica i provvedimenti oggetto di revisione debbono essere in grado di produrre risultati concreti, attraverso una definizione chiara delle esigenze e degli obiettivi, programmando gli interventi di revisione e valutando periodicamente gli esiti.

Il perseguimento di un'efficacia della regolazione (peraltro uno degli obiettivi dichiarati del PNRR), partendo dall'adeguamento dei regolamenti alle novità normative e la modifica nel senso di un'eliminazione degli oneri burocratici non necessari, dovrebbe permettere nel medio termine il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- adozione di un insieme di tecniche e regole redazionali, ispirate a quelle vigenti a livello statale e regionale, dirette a migliorare la qualità, testuale e tecnica, di un atto normativo (drafting)
- necessità dell'intervento normativo, con riguardo alla possibilità di conseguire i fini mediante l'esercizio dell'attività amministrativa;
- conformità della disciplina proposta alle leggi e allo Statuto dell'Ateneo, e, in particolare, necessità di un aggiornamento dei testi alla luce di sopravvenienze normative e della revisione dello Statuto dell'Ateneo entrata in vigore nel 2018;
- definizione degli obiettivi dell'intervento e congruità dei mezzi individuati per conseguirli, adeguatezza dei termini previsti per l'attuazione della disciplina, nonché analisi degli oneri per la pubblica amministrazione, i componenti della comunità universitaria, i soggetti

esterni; in questo senso dovrà essere privilegiata una strategia complessiva di semplificazione dei procedimenti amministrativi;

- utilizzo di strumenti di semplificazione normativa, in particolare possibile accorpamento di più atti normativi in un unico regolamento (assecondando una ratio simile a quella dei testi unici, a livello statale e regionale).

Il processo di revisione sarà così articolato:

1. costituzione di gruppi di lavoro presieduti da un prorettore o da un delegato del Rettore;
2. creazione a supporto dei gruppi di lavoro di un'apposita struttura nominata dalla Direzione generale dell'Ateneo;
3. audizione da parte dei gruppi di lavoro di soggetti "competenti", sul presupposto che chi opera in attuazione del regolamento può fornire indispensabili indicazioni sulle criticità del testo e su linee di possibile semplificazione;
4. coinvolgimento della Commissione affari generali a vari livelli nel processo sia a monte che a valle della revisione regolamentare;
5. redazione di una scheda di sintesi recante i punti meritevoli di modifica, nonché le eventuali soppressioni o aggiunte al testo. La scheda potrà fungere anche da documento di indirizzo per la revisione, da sottoporre eventualmente al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione.

Il processo che quindi l'Ateneo si avvia ad intraprendere richiede per la sua attuazione un orizzonte temporale di medio termine sia per la conclusione che per la valutazione degli effetti del processo medesimo sull'organizzazione.

La presentazione dei progetti relativi al Programma Nazionale per la Ricerca di cui al DM 737/2021

Gli Organi di governo di Ateneo ad ottobre 2021 hanno approvato la relazione programmatica predisposta ai sensi del D.M. 737/2021, contenente il programma delle iniziative, coerenti con il PNR, da intraprendere con le risorse assegnate per gli anni 2021 e 2022. Tali iniziative sono state poi approvate dal MUR. Pertanto, a partire da gennaio 2022, gli uffici dell'Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico hanno iniziato a lavorare alla predisposizione dei primi bandi di Ateneo da adottare per perseguire le iniziative in questione. I bandi che dovranno essere emanati nel corso della prima metà del 2022 sono i seguenti:

- Bando di Ateneo per il finanziamento di Progetti di ricerca competitivi della durata di 30 mesi nell'ambito delle tematiche del PNR 2021-2027 allo scopo di promuovere la ricerca interdisciplinare di base di Ateneo;
- Bando di Ateneo per il finanziamento di Progetti di ricerca di Giovani Ricercatori Indipendenti nell'ambito delle tematiche del PNR 2021/27;

- Bando di Ateneo per il finanziamento di Progetti di ricerca a carattere “problem-driven” da svolgersi attraverso la costituzione di partenariati pubblico-privati nell'ambito delle tematiche del PNR 2021/27;
- Bando di Ateneo per l’acquisizione di strumenti finalizzati alla ricerca nell'ambito delle tematiche del PNR 2021-2027– Anno 2022
- Bando di Ateneo per il finanziamento di progetti competitivi biennali per Ricercatori a Tempo Determinato (RTD) dell’Università di Firenze 2023-2024
- Bando di Ateneo per il potenziamento delle infrastrutture di ricerca nell'ambito delle tematiche del PNR 2021-2027 - IR@UNIFI.

Al fine di semplificare la procedura di presentazione delle domande è in corso una stretta collaborazione con il Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino (SIAF) con l’obiettivo di sviluppare e mettere a disposizione una procedura informatizzata per consentire al personale interessato di accedere con le credenziali di Ateneo o con SPID (nel caso del bando che finanzia progetti di giovani ricercatori indipendenti) e inserire la propria proposta progettuale. La procedura effettuerà tutta una serie di controlli sul possesso dei requisiti soggettivi previsti dai singoli bandi e consentirà di trasmettere le proposte progettuali ai revisori esterni nazionali o esteri secondo le specifiche dei singoli bandi.

Sempre al fine di favorire una maggior diffusione dei bandi sono in corso di realizzazione le seguenti azioni:

- predisposizione pagina web dedicata ai bandi per il finanziamento di progetti di ricerca inerenti al PNR 2021-2027 - <https://www.unifi.it/p12171.html>
- per ciascun bando: predisposizione *template* per la presentazione della domanda di finanziamento e altre dichiarazioni e allegati previsti dai bandi
- per ciascun bando: predisposizione FAQ su pagina web dedicata e link all’applicativo sviluppato da SIAF per la presentazione delle domande
- presentazione dei singoli bandi attraverso webinar aperti a tutto il personale docente e ricercatore, predisposizione e messa a disposizione sulla pagina web dedicata di slides illustrative e della registrazione dei webinar.

SEZIONE 3. SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE

3.1 Organizzazione

3.1.1 Struttura organizzativa

L'assetto funzionale di Ateneo attualmente vigente è stato varato con decreto del Direttore Generale, del 26 febbraio 2015, n. [344](#), con cui sono state approvate le linee guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative. Esse furono redatte dopo un approfondito periodo di studio e analisi con lo scopo di orientare ed aggregare tutta la tecnostruttura in un riassetto che avesse come elemento centrale di riferimento i processi, i loro output e una marcata attenzione verso i servizi interni ed esterni. Una [pagina](#) del sito d'Ateneo è dedicata al costante aggiornamento della struttura organizzativa, anche mediante la pubblicazione dei decreti attraverso i quali è stata sviluppata l'organizzazione in coerenza col dinamismo e le necessità di sviluppo. L'assetto organizzativo al 31 dicembre scorso è sinteticamente esposto di seguito.

Quadro 3- Assetto Organizzativo al 31 dicembre 2021

AMMINISTRAZIONE CENTRALE	DIPARTIMENTI	SCUOLE
9 Aree dirigenziali*	21 Dipartimenti	10 Scuole
44 unità di processo**	17 RAD	
3 Coordinamenti	5 Coordinamenti	
14 unità funzionali***		
24 Funzioni di responsabilità	4 Funzioni di responsabilità	9 Funzioni di Responsabilità
13 Funzioni specialistiche		

* il Direttore Generale svolge funzioni dirigenziali per alcuni processi di staff

** sono assimilate a Unità di processo tutte le unità organizzative presidiate da responsabile di cat. EP e con personale afferente

***sono assimilate a Unità funzionale anche le unità organizzative presidiate da Direttore Tecnico di cat. D e con personale afferente

Amministrazione centrale

L'assetto generale dell'Amministrazione centrale, delle sue articolazioni e funzioni è il risultato di un progressivo assestamento, introdotto dalle citate Linee Guida del 2015, orientato all'ottimizzazione di impiego delle risorse nel rispetto dei vincoli di sostenibilità. Si poggia sulla rete di responsabilità gestionali e sulle figure professionali associate ai processi ed è progettata per supportare anche obiettivi complessi e trasversali.

Sulla base della valutazione delle complessità dei processi presidiati, è stata attribuita una pesatura organizzativa alle Aree dirigenziali e alle Unità di processo, che ha condotto all'attuale configurazione.

Quadro 4 - Assetto Organizzativo delle Aree dirigenziali

Area Edilizia
Area Servizi alla didattica e agli studenti
Area Innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici
Area Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico
Area Servizi economici e finanziari
Area Valorizzazione del patrimonio culturale
Area Risorse umane
Area Affari generali e legali
Area Servizi economici patrimoniali e logistici

In generale, l'attuale articolazione su nove aree dirigenziali è il frutto di una valutazione di presidio manageriale dei processi e dei servizi a maggior contatto con l'utenza, che ha volutamente ricondotto alcune funzioni trasversali e di start-up al presidio diretto della Direzione Generale. Inizialmente, e grazie alla particolare capienza del fondo contrattuale, esse avevano costituito oggetto di incarichi aggiuntivi valorizzati separatamente. In questo momento, invece, sono affidate alla "responsabilità dirigenziale" del Direttore Generale le funzioni del Coordinamento direzionale (che incardina supporto alla pianificazione strategica, programmazione, ciclo delle performance, statistica ed elaborazione dati, relazioni sindacali) e le funzioni di supporto al Nucleo di Valutazione e al Presidio di Qualità di Ateneo. Afferiscono alla Direzione anche l'articolata funzione della Comunicazione (già Area dirigenziale), l'Unità di processo Prevenzione della corruzione e trasparenza, il Servizio Prevenzione e Protezione, la Centrale Acquisti, istituita come Centrale di Committenza che svolge un ruolo centrale per tutte le strutture di Ateneo per procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori di importo superiore a € 40.000.

Coordinamenti, Dipartimenti e Scuole

La gestione delle Strutture accademiche di diretta erogazione dei servizi (Dipartimenti e Scuole) opera in matrice con gli assetti professionali e organizzativi dell'Amministrazione Centrale. I flussi organizzativi che legano queste Strutture con il resto dell'organizzazione è basato sul presidio dei processi e sulla competenza delle relative attività e vede nelle reti professionali definite un elemento di cruciale omogeneizzazione e di costante confronto e sviluppo.

In questo ambito, anche per fronteggiare la crescente complessità gestionale delle attività Dipartimentali e per realizzare economie di scala fra le risorse di elevata specializzazione, si è avviata una sperimentazione di coordinamento fra due/tre Dipartimenti affini o limitrofi. I coordinamenti sono stati affidati alla responsabilità del medesimo RAD, al quale è stato assegnato come obiettivo primario quello di operare per mettere a comune i processi trasversali e “no core” (acquisti, assegni, missioni), favorendo la digitalizzazione della gestione e l’ottimizzazione nell’uso delle risorse professionali disponibili.

L’assetto delle Scuole, la cui gestione amministrativa è affidata alla responsabilità del RAD del Dipartimento di afferenza, beneficia di figure di responsabilità che hanno permesso in questi anni di affrontare le profonde innovazioni e complessità di gestione a fianco dei Presidenti. Il disegno organizzativo delle Scuole attende un perfezionamento, anche e soprattutto in relazione alle revisioni regolamentari attualmente in atto, che potranno consentire l’implementazione di nuove soluzioni organizzative e in particolare creare nuove e più stringenti sinergie con l’organizzazione centrale, perfezionando in modo definitivo la gestione dei processi comuni e il miglior impiego degli investimenti previsti sulla didattica innovativa e l’inclusione.

3.1.2 Evoluzione dell’assetto organizzativo

Come richiamato in premessa, il presente Piano è redatto sulla base delle risorse stanziare per l’anno 2022 o programmate per gli anni 2023/2024 in base alle delibere assunte dagli Organi accademici nonché della delibera del Consiglio del 23 dicembre 2021 di indirizzo alla costruzione del Piano strategico 2022/24, la cui adozione avverrà pertanto in un momento successivo.

L’avvicendamento nella Direzione generale avvenuto in data 1 marzo 2022 e la circostanza che le linee di indirizzo alla medesima Direzione non sono state ancora formalizzate mediante delibera del Consiglio di Amministrazione, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance oggetto delle delibere del Consiglio del 26 novembre 2021 e del 28 gennaio 2022, determina un’ulteriore necessità di integrazione dei contenuti del Piano, sia in corso d’anno, in sede di monitoraggio (vedasi paragrafo successivo) che in sede del prossimo aggiornamento annuale, quando il complesso degli elementi di conoscenza e di indirizzo strategico sarà completato.

Nondimeno, si indicano alcune linee di evoluzione dell’assetto organizzativo in coerenza con gli indirizzi strategici e con le compatibilità del quadro delle risorse dato, integrato con le prospettive di incremento di quest’ultimo aventi carattere di certezza ma non ancora definite nei tempi e nell’ammontare (risorse aggiuntive da legge di stabilità 2022).

Tali linee saranno pertanto ulteriormente elaborate ed integrate e si tradurranno in interventi sull’assetto gestionale nell’anno in corso, sia a livello di macro organizzazione dell’Amministrazione che di assetto dei servizi erogati dalla stessa alle Strutture, che saranno sottoposti agli Organi accademici.

Ciò premesso, l’evoluzione dell’assetto gestionale comprenderà i seguenti ambiti di sviluppo:

- accompagnare l'evoluzione dell'organizzazione dei servizi alla didattica e agli studenti, in coerenza con la revisione degli assetti istituzionali in corso (regolamenti Scuole e Dipartimenti);
- garantire un assetto dell'Amministrazione idoneo al perseguimento delle azioni strategiche e all'erogazione dei servizi nella prospettiva della massimizzazione dell'utilità per l'utente finale, sia interno (Strutture, docenti e ricercatori, studenti) che esterno, (imprese, stakeholders..), con il coinvolgimento degli stessi utenti nella fase di progettazione e verifica coerentemente con i principi dell'Amministrazione digitale;
- progettare e porre in essere un assetto gestionale a supporto delle progettualità da fondi PNRR di cui sarà destinatario l'Ateneo, relativamente sia alle misure rientranti nella Missione 4 (Istruzione e Ricerca), sia alle ulteriori cui l'Ateneo ha l'opportunità di partecipare (compresi bandi edilizia MUR);

Relativamente all'organizzazione dipartimentale, inoltre, sarà condotta la verifica dei coordinamenti attivati, come deciso dal Consiglio al momento dell'attivazione degli stessi.

La sostenibilità dei suddetti macro obiettivi rispetto alle risorse disponibili come indicate nei paragrafi precedenti, deve considerare i seguenti indirizzi:

- necessità di un investimento nell'assetto organizzativo in termini di riconoscimento di ruoli e responsabilità, riducendo il differenziale con gli altri Atenei aventi dimensione e complessità analoga, nel rispetto dei limiti e dei vincoli sull'allocazione delle risorse dei fondi per il salario accessorio del personale contrattualizzato e senza mettere in discussione le scelte di fondo che hanno portato all'attuale struttura dello stesso;
- considerato l'elevato numero di cessazioni di personale contrattualizzato nell'anno 2021 e nell'anno in corso, finalizzare la capacità assunzionale destinata al perseguimento della continuità dei servizi e al rinforzo delle funzioni più direttamente esposte nelle azioni di avvio dei progetti PNRR;
- progettare l'allocazione della manovra straordinaria per il personale PTA introdotta dalla legge di stabilità 2022 per un'evoluzione dell'assetto organizzativo che rafforzi la capacità dello stesso di supportare e attuare le azioni strategiche decise dalla governance dell'Ateneo e di stabilizzare la capacità di dare attuazione alle progettualità, resa necessaria dal PNRR.

3.2 Organizzazione del lavoro: telelavoro, lavoro agile e altri istituti

3.2.1 Analisi del contesto di partenza

L’Ateneo fiorentino ha aderito nel 2021 al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) manifestando attenzione e interesse nei confronti di tale tematica ([allegato 1 al “Piano Integrato 2021-2023”](#)). Ma già dal 2018 aveva intrapreso un percorso di attuazione del telelavoro, con una crescita progressiva del personale tecnico-amministrativo coinvolto dal 3% al 10% nell’arco di tre anni.

Per legare logicamente e operativamente l’impegno dell’amministrazione a riguardo, nel Piano Integrato 2021 è stata dedicata una intera linea - Linea 2 “Cambiamento Organizzativo” - alla declinazione di attività mirate all’implementazione del Lavoro Agile (LA), come di seguito evidenziato:

Linea a CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	OBIETTIVO 1 INNOVAZIONE TECNOLOGICA PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	AZLA11 Dotazione tecnologica per il Lavoro Agile Dotare i dipendenti di portatili dedicati all’utilizzo in Lavoro Agile. Mettere a disposizione strumenti per il miglioramento della connettività
		AZLA12 Postazioni remote per il Lavoro Agile Sperimentare l’utilizzo di sistemi remoti (VDI) e attivare modalità di tipo desktop remoto nelle situazioni in cui è necessario l’utilizzo di precise postazioni fisiche
		AZLA13 Rilevazione dei bisogni formativi in materia di competenze digitali e programma formativo mirato
		AZLA14 Applicativo per la creazione di un sistema di gestione degli obiettivi in LA Valutare e sperimentare l’utilizzo di un software di project management per la gestione degli obiettivi individuali
	OBIETTIVO 2 INNOVAZIONE GESTIONALE PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	AZLA21 Formazione e procedure per il Lavoro Agile Formare il personale sui temi normativi e nelle specifiche competenze (metodologie di lavoro di gruppo, ...)
		AZLA22 Revisione delle linee guida per l’utilizzo di dispositivi elettronici Adeguare le istruzioni per l’uso dei dispositivi elettronici per l’attività istituzionale.
		AZLA23 Revisione modello organizzativo dipartimentale Proseguire la sperimentazione dei “cluster” dipartimentali per garantire il presidio dei processi e la gestione aggregata e ottimizzata delle risorse
		AZLA24 Revisione del regolamento sull’orario di lavoro in ottica di maggiore flessibilità
		AZLA25 Ipotesi di razionalizzazione degli spazi per la configurazione di aree/uffici di coworking In prospettiva triennale

3.2.2 Strumenti attuativi per il LA transitorio dal 1/01/2022 al 30/03/2022

Il Decreto-legge 30 dicembre 2021, n. 228 recante “Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi”, c.d. decreto Milleproroghe, ha rinviato al 30 aprile 2022 il termine per l’adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione in cui viene riassorbito il POLA.

Di fatto, gli strumenti operativi a supporto del LA nell’anno del POLA, frutto di un importante lavoro di condivisione e coinvolgimento dei responsabili di tutte le strutture svolto col coordinamento della [Cabina Amministrativa per il Lavoro Agile](#), hanno consentito di proseguire in maniera consapevole e tracciata lo svolgimento del LA, anche nel primo scorcio dell’anno 2022: trattasi delle mappature

dei processi con indicazione della “smartabilità” e dei Piani attività periodici (quindicinali/mensili), di cui si mostra di seguito uno specimen:

Periodo	Assegnazione				Monitoraggio			Verifica
	Quindicina	Processo	Attività	Descrizione attività	Priorità	% Tempo	Stato	
Q.26 da 20 dicembre 2021 a 02 gennaio 2022	3.2 Statistiche, Ranking, Dati, Adempimenti - Sistema delle statistiche	3.2.6 Statistiche a supporto decisori istituzionali	Elaborazioni per Prrettori: distribuzione per scuola e tipo di corso degli Indicatori ANVUR 2018-2020	Alta	50%	Completato	Richiesta arrivata nel pomeriggio del 20/12; ho lavorato a casa fino alle 23:00 e ho terminato il 21/12 alle 11:00	Esito positivo
Q.26 da 20 dicembre 2021 a 02 gennaio 2022	5.2 Sviluppo organizzativo - POLA	5.2.5 Monitoraggi	MEET manifestazione interesse LA (22/12) + predisposizione tavole Dipartimenti	Alta	20%	Completato	Le tavole sono in fd_coord_funzioni_dirzionali\POLA\ManifestazioneAdesione\LA\08_Output\Pacchetti per Strutture\Dipartimenti	Esito positivo
Q.26 da 20 dicembre 2021 a 02 gennaio 2022	6.1 Fuori processi/attività trasversali	6.1.1 Collaborazione con altre strutture di Ateneo	Sorveglianza concorso pubblico C1 per Sistema Museale (22/12)	Alta	5%	Completato		Non valutabile
Q.26 da 20 dicembre 2021 a 02 gennaio 2022	6.1 Fuori processi/attività trasversali	6.1.2 Formazione	Autoformazione su R per Crusotto Bollettino di Statistica - R for Data Science (https://r4ds.had.co.nz/index.html)	Media	5%	In corso	Autoformazione quindicinale fino alla fine dell'anno	Esito positivo

La prosecuzione del LA ancora in fase emergenziale è stata sostenuta dalla prosecuzione dello sblocco sul versante della flessibilità oraria relativo alla fascia di presenza obbligatoria 9-12, che era stata attivata al rientro della pandemia nel maggio 2020.

3.2.3 Strumenti di flessibilità dalla fine dell'emergenza (01/04/2022) e legami con gli altri strumenti di conciliazione

Con Circolare n. 8 del 1 aprile 2022 (Prot. 73160) sono state fornite puntuali disposizioni in materia di “disciplina delle forme di lavoro flessibile a partire dal 1 aprile 2022”, data a partire dalla quale, col venir meno dello stato di emergenza, si è reso necessario regolare le prestazioni svolte da remoto dal personale dell’Ateneo mediante la sottoscrizione di un contratto di lavoro individuale, anche al fine di assicurare l’effettività delle coperture assicurative.

In merito alle modalità e ai tempi per addivenire ad un assetto a regime, post emergenza, nel ricorso a forme di lavoro flessibile (telelavoro e lavoro agile) è stato condotto, nel mese di marzo, un ampio confronto con il tavolo sindacale, nel quale l’Amministrazione ha approcciato secondo una visione unitaria, sia le tematiche conciliative, sia la nuova modalità lavorativa mediante l’utilizzo del Lavoro Agile di matrice organizzativa.

Essa ha contestualmente rappresentato il proprio orientamento favorevole ad un superamento graduale della situazione attuale - in cui il 23,5% delle giornate lavorate è svolto in modalità agile - individuando nel 15% la percentuale massima lavorabile delle ore lavorabili da remoto (comprehensive anche del telelavoro), che rappresenta il limite complessivo di sostenibilità delle attività rese da remoto nell’attuale organizzazione dei servizi (escludendo dal computo i gravi motivi conciliativi e le fragilità certificate).

È evidente infatti che la sostenibilità della erogazione dei servizi da parte delle strutture passa attraverso un equilibrato e ragionato utilizzo di tutti gli strumenti accendibili, telelavoro

massimamente conciliativo, Lavoro agile di matrice più organizzativa, nonché part-time ugualmente conciliativo e legato ad esigenze specifiche e cicli di vita dei colleghi.

Per il futuro, l'Amministrazione è orientata a muoversi all'interno di una visione di sinergia e unitarietà degli strumenti citati, coll'intento massimo di favorire il benessere del personale che rappresenta la risorsa più strategica e importante di cui l'Ateneo dispone.

3.2.4 Sperimentazione al 30/09/2022 e prospettive future

Il quadro normativo e regolamentare all'interno del quale ci stiamo muovendo non è del tutto maturo e, come noto, siamo in attesa di disposizioni normative e del nuovo CCNL di comparto.

Ciò premesso, nel momento in cui vengono presentate agli organi di Ateneo le pratiche di parere e approvazione del PIAO 2022-2024, si sta concludendo la sperimentazione (in due UP numerose dell'Ateneo), avviata il 14 aprile u.s., di uno strumento totalmente digitalizzato per la sottoscrizione degli Accordi di Lavoro Agile fra i dipendenti e i Responsabili/Direttore Generale: trattasi di un applicativo utilizzato comunemente per la sottoscrizione della firma digitale di documenti (AskMe Sign) ed adattato alla finalità evidenziata da parte della struttura che presidia i servizi informatici in collaborazione con ARU e il SPP (Servizio prevenzione e protezione).

All'esito della sperimentazione che si sta delineando positivo, si prevede di poter a breve estendere l'utilizzo dello strumento digitalizzato per la sottoscrizione degli Accordi di Lavoro Agile transitori fino al 30 settembre 2022 a tutte le circa 1400 unità di personale tecnico/amministrativo.

Successivamente, alla luce di un quadro normativo e contrattuale che si sia compiutamente delineato, sarà da valutare la stabilizzazione e messa a regime degli strumenti idonei e coerenti con tale quadro del Lavoro Agile nell'Ateneo fiorentino.

3.3 Capitale umano

3.3.1 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Personale in servizio al 31/12/2021

Ruolo e categoria	N
Professori Ordinari	384
Professori Associati	841
Ricercatori a tempo indet.	165
Ricercatori a tempo det. B)	140
Ricercatori a tempo det. A)	192
<i>Totale docenti e ricercatori</i>	<i>1.722</i>

Collaboratori linguistici	74
Direttore generale e dirigenti tempo det.	2
Dirigenti	8
Personale TA cat. EP	96
Personale TA cat. D	429
Personale TA cat. C	848
Personale TA cat. B	36
<i>Totale TA tempo indet.</i>	<i>1.409</i>
Personale TA tempo det.	26
Tecnologi	30
TOTALE	3.271

Cessazioni previste per il periodo 2022-2024

Ruolo e categoria	2022	2023	2024
Professori Ordinari	19	21	13
Professori Associati	16	17	17
Ricercatori a tempo indet.	10	7	6
<i>Totale docenti e ricercatori</i>	<i>45</i>	<i>45</i>	<i>36</i>
Collaboratori linguistici	5	3	4
Dirigenti	1	0	1
Personale TA cat. EP	11	6	4
Personale TA cat. D	22	15	14
Personale TA cat. C	41	16	24
Personale TA cat. B	1	2	1

Totale TA tempo indet.	75	39	43
TOTALE	126	87	84

1. Programmazione 2022-2024: prima approvazione

Come previsto dalle *Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA* emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, questo Ateneo ha provveduto ad approvare, la Programmazione triennale del personale docente e tecnico-amministrativo, per il triennio 2022-2024, contenente gli elementi di adempimento delle previsioni normative e di fondamento del presente Piano (*delibera CdA 26/11/2021*).

La relativa istruttoria infatti evidenzia la programmazione congiunta e contestuale come strumento di fattiva integrazione delle due componenti, con l'obiettivo di sostenerne le consistenze nell'ambito di un rapporto coerente con le strategie di Ateneo.

Nel merito della tenuta delle consistenze e del rapporto numerico (tra le due componenti), viene illustrato che "da un lato, la programmazione del personale docente e ricercatore è quantificata anche con l'obiettivo di attestarne la consistenza nei pressi della quota di sostenibilità che si è attestata nel tempo intorno alle 1700 unità. [...] per il personale TA, si registra per il terzo anno consecutivo un ammontare di cessazioni particolarmente penalizzante, in buona parte dovuto all'impatto della cosiddetta "quota 100". In ragione dell'esodo in atto, l'individuazione del contingente assunzionale del PTA non risponde all'inseguimento di obiettivi numerici in termini di rapporto con la componente docente o a ipotesi di consistenze ottimali. Si ritiene invece doveroso, come sviluppato con la presente proposta, sostenere la compagine TA assicurando un reclutamento in misura finalizzata ad assicurare la continuità dei servizi erogati contestuale al perseguimento degli obiettivi, oltre che alla sostituzione delle uscite".

Viene inoltre sottolineato che la "prospettiva triennale, oltre a rispondere alle norme, garantisce un respiro a tutela della pianificazione non solo del reclutamento ma anche delle attività istituzionali nonché al perseguimento di strategie e obiettivi, contemperando l'esigenza di sostenibilità economico-finanziaria di medio periodo".

La programmazione adottata, come auspicato dalle citate Linee di indirizzo del DFP, è inoltre conseguente al riscontro effettuato sugli indicatori definiti a livello di sistema universitario nazionale dal D.Lgs. 49/2012, che dà ragione di un trend di sostenibilità economico-finanziaria rassicurante e che consente perciò l'adozione di misure programmatiche coerenti sia con l'assegnazione ministeriale che con la sostenibilità di bilancio per gli anni a venire.

Nella tabella successiva si riporta il valore dei 3 indicatori calcolati all'interno della procedura ministeriale Proper, alla base dell'ultima assegnazione. Secondo le stime disponibili, è confermato anche per gli anni successivi un trend di stabilità, se non di miglioramento, degli indicatori.

Anno	Indicatore Spese di Personale (target < 80%)	Indicatore Indebitamento (target < 10%)	Indicatore Sostenibilità economico-finanziaria (target > 1)
2020	64,95%	6,21%	1,22

Conseguentemente al calcolo degli indicatori 2020, l'Ateneo ha ricevuto un'assegnazione dal MUR di 80,97 punti organico per il 2021, che, nell'ambito di un turnover nazionale fissato dalla normativa al 100%, rappresentano per Unifi un turnover del 85,0%.

Alla luce di quanto si intende pianificare in merito alla consistenza della compagine docente (tenuta della quota di sostenibilità fissata in circa 1700 unità) e della compagine TA (sostituzione delle uscite, ottimizzazione dei servizi e perseguimento degli obiettivi), vengono elaborati i contingenti assunzionali per il successivo triennio, anche con riferimento all'analisi delle cessazioni prevedibili per il medesimo periodo.

Per la componente docente, viene illustrato che la tenuta della consistenza si realizza anche grazie "agli interventi straordinari che la programmazione trova anche al di fuori dell'assegnazione ministeriale (piani straordinari, chiamate dirette, Dipartimenti di Eccellenza e altri finanziamenti)", e che va tenuta "in doverosa considerazione la sostenibilità di spesa di medio-lungo periodo, in una dinamica che, oltre al reclutamento, deve dare copertura anche ai maggiori oneri derivanti dagli scatti stipendiali dei docenti". Ne deriva un'assegnazione di 30 PuOr per ognuno degli anni 2022, 2023 e 2024. Per il 2022, ai 30 PuOr si aggiunge 1 PuOr a copertura di un'operazione nell'ambito della programmazione congiunta con AOUC, per complessivi 31 PuOr.

A proposito degli interventi ministeriali citati, che, oltre ad attribuire posti, ne garantiscono la copertura finanziaria, si rappresenta che nel corso del 2022 si concluderanno con le relative prese di servizio (i posti sono già stati ripartiti tra le strutture e le procedure sono in itinere) con riferimento:

- ai DM 83/2020 e 856/2020, per il reclutamento di RTD b);
- ai DM 84/2020 e 561/2021, per le progressioni di carriera dei RU (ingressi di Associati).

Per il personale contrattualizzato, si è ritenuto di "quantificare l'assegnazione per il 2022 in 18 PuOr, al fine:

- di garantire la tenuta della consistenza della compagine;
- di sostenere le azioni a supporto degli obiettivi e delle strategie definiti per la tecnostruttura;
- del perseguimento dell'obiettivo fissato nell'ambito della Programmazione PRO3 di riduzione dell'età media del personale TA in virtù del reclutamento messo in campo oltre che delle cessazioni".

Viene inoltre specificato che la misura “risulta parzialmente penalizzante” rispetto alle cessazioni 2020 (che hanno originato l’assegnazione ministeriale) e 2021 (per cui si pone già il tema delle sostituzioni).

Con gli stessi presupposti, in prospettiva, si ipotizzano assegnazioni di 18 PuOr anche per il 2023 e il 2024.

Programmazione 2022-2024: riepilogo (punti organico)

Anno	Personale docente e ricercatore	Personale TA, Cel e Dirigente
2022	31,00	18,00
2023	30,00	18,00
2024	30,00	18,00

In questa introduzione alla Programmazione triennale del personale di Ateneo, va premesso e sottolineato che al momento dell’adozione delle decisioni sin qui riportate era ancora in corso da parte del neo-eletto vertice politico la definizione delle nuove linee strategiche, così come era in corso la selezione per l’avvicendamento alla Direzione Generale. Le politiche di Ateneo, e le relative implicazioni sul reclutamento, trovano e troveranno maggior definizione col completamento degli insediamenti e delle relative pianificazioni.

1.b Programmazione 2022: integrazione

Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 26 novembre 2021 è stata sottoposta all’attenzione del Consiglio di Amministrazione anche una nota di integrazione alla Programmazione. In tale nota, con specifico riferimento al reclutamento di personale contrattualizzato, è stato ulteriormente dettagliato che “la disponibilità di risorse che dovesse originarsi dai ritardi rispetto alla temporizzazione prevista per le assunzioni e dalle maggiori cessazioni rispetto a quanto presunto, verrà individuata con apposito monitoraggio di metà esercizio, a seguito del quale si potrà eventualmente disporre l’assegnazione di ulteriori PuOr al personale contrattualizzato al fine di dare copertura alle esigenze emerse ed emergenti a cui, allo stato, non si riesce a dare corso”.

Viene quindi sottolineato che “si tratta di una modalità di copertura delle risorse adottata in continuità e analogia” con gli esercizi precedenti. Anche la Programmazione 2021 per il PTA era stata infatti in prima battuta quantificata in 18 PuOr, per venire poi ampliata a 30,43 PuOr una volta verificata la disponibilità di risorse a copertura. Sono pertanto espressi l’auspicio e la volontà di giungere a un analogo ampliamento anche per il 2022.

2. Personale docente e ricercatore: ulteriori elementi di programmazione

Sempre all'interno della già citata istruttoria approvata dal CdA del 30 novembre 2020 relativa alla Programmazione del personale per il triennio 2021-2023, nel merito dei 30 PuOr destinati al reclutamento di personale docente e ricercatore per il 2021, veniva specificato che “per la presente programmazione si prevede la distribuzione secondo modello di 19 PuOr, la conferma di 8 PuOr per interventi strategici da definire in un successivo momento e l'utilizzo dei residui 3 PuOr secondo successive indicazioni”.

Riguardo alla destinazione dei PuOr ai Dipartimenti, essi vengono ripartiti attraverso un modello di distribuzione approvato nel settembre 2016, salvo alcune parziali modifiche successivamente intervenute. La distribuzione, in analogia con quella del FFO nazionale, consta di una quota basale e di una premiale, e, attraverso alcuni indicatori, tiene conto di 4 dimensioni:

- consistenza dell'organico e delle cessazioni attese;
- consistenza degli studenti regolari e rapporto con l'organico;
- risultati di ricerca (derivanti da VQR);
- specificità istituzionali.

L'approvazione della Programmazione e della distribuzione dei PuOr per il 2022 è stata preceduta da un'articolata “Determinazione di criteri per la predisposizione da parte dei Dipartimenti della Programmazione triennale del personale docente e ricercatore per gli anni 2022-2024”, approvata dal Cda del 26 novembre 2021, con cui, in sintesi, si deliberano:

- i criteri cui devono rispondere i settori scientifico-disciplinari per essere oggetto di programmazione;
- indicazioni sull'ordine di priorità da assegnare alle operazioni proposte;
- la priorità da assegnare alle procedure ex art. 24 comma 5 per RTD b) in servizio;
- la quantificazione del numero di unità da programmare per ogni fascia;
- la raccomandazione di tenere conto dell'età media del personale in servizio nella definizione delle priorità.

La distribuzione dei PuOr è successivamente avvenuta nella seduta del CdA del 23 dicembre 2021, con gli esiti qui rinvenibili:

https://www.unifi.it/upload/sub/casa/determinazioni/determinazioni_ca/d231221.pdf (ALL. 27, pag. 441).

I Dipartimenti, nell'ambito della programmazione triennale del personale docente e ricercatore per gli anni 2022-2024, hanno fatto pervenire agli uffici dell'Amministrazione Centrale le delibere di richiesta di attivazione delle procedure di reclutamento a seguito dell'approvazione dei rispettivi Consigli, a seguito delle quali, nelle sedute del CdA del 25 febbraio e del 29 marzo 2022, ha avuto luogo l'approvazione della Programmazione triennale 2022-2024, in cui si dettagliano, per ogni fascia e in ordine di priorità, i settori scientifico-disciplinari per cui attivare i reclutamenti.

Per le approvazioni del 25 febbraio 2022:

https://www.unifi.it/upload/sub/casa/determinazioni/determinazioni_ca/d_250222.pdf (ALL. 2, pag. 48).

Per le approvazioni del 29 marzo 2022:

https://www.unifi.it/upload/sub/casa/determinazioni/determinazioni_ca/d_230322.pdf (ALL. 9, pag. 110).

3. Personale contrattualizzato: ulteriori elementi di programmazione

Come già detto, la delibera del CdA del 26 novembre 2021 ha destinato al reclutamento di personale contrattualizzato 18,00 PuOr per ognuno degli anni 2022, 2023 e 2024. Sia in quella sede, sia ribadendolo nella successiva pratica del 23 dicembre, è stata auspicata, tramite monitoraggio da svolgersi a metà esercizio 2022, l'individuazione di risorse originate da maggiori cessazioni rispetto a quelle considerate per la previsione di bilancio, e anche da ritardi nelle assunzioni sempre rispetto alle temporizzazioni previsionali. Tali risorse permetterebbero un ampliamento dell'assegnazione in PuOr, che si ritiene fortemente auspicabile per incrementare il turnover e favorire la performance della tecnostruttura.

La successiva approvazione di dicembre si è concentrata sull'utilizzo di una prima tranche dei 18 PuOr immediatamente disponibili, anche in risposta a un consistente volume di richieste (pari a 31,15 PuOr) da parte dei responsabili di struttura, basate sulle motivazioni di seguito riepilogate:

- risposta a cessazioni intercorse nel periodo 2019-2021 per cui non è ancora stato garantito il turnover;
- sostituzione preventiva di cessazioni già note per il 2022;
- potenziamento dei servizi erogati in ragione dell'aumento dei volumi di richieste da parte dell'utenza;
- potenziamento della struttura in corrispondenza di nuove strategie e progettualità, anche legate al PNRR.

I reclutamenti sono stati approvati agendo su alcune direttrici di seguito sintetizzate:

- ingressi in tempi brevi da graduatorie già disponibili, per ragioni di economicità e tempestività, in risposta alle esigenze di maggior urgenza;
- reclutamento di Cel, a parziale reintegro delle cessazioni intervenute nel ruolo;
- copertura del reclutamento del Dirigente per l'Area Valorizzazione del patrimonio culturale.

Si riporta il link alla programmazione approvata, tenendo conto che la disponibilità complessiva, oltre ai 18 PuOr assegnati con delibera di novembre 2021, comprendeva anche 0,56 PuOr residui da programmazioni precedenti:

https://www.unifi.it/upload/sub/casa/determinazioni/determinazioni_ca/d231221.pdf (pag. 6)

Nella medesima istruttoria si è dato conto delle facoltà assunzionali per il triennio 2020-2022 in termini di progressioni verticale di carriera, stanti le limitazioni normative in materia, aggiornate alle

assunzioni effettuate e alle progressioni già approvate nel periodo 2020-2021. Tali facoltà corrispondono a 21 progressioni realizzabili dalla cat. C alla cat. D e a 3 progressioni realizzabili dalla cat. D alla cat. EP.

Ulteriori operazioni in risposta a esigenze urgenti sono state approvate nella seduta del 29 marzo 2022, come di seguito riepilogato. Si sottolinea in particolare l'indizione di un nuovo concorso di cat. D amministrativo-gestionale: "l'individuazione della categoria D quale più rispondente alle attuali criticità gestionali è da ricondurre da un lato alle esigenze evidenziate all'interno dell'assetto organizzativo il cui soddisfacimento richiede un livello di autonomia rinvenibile in tale categoria e, dall'altro, all'ulteriore esigenza di prevedere un riconoscimento professionale del personale in organico inquadrato nella categoria C che già attualmente, in tutto o in parte, espleta il proprio servizio al livello di autonomia proprio della categoria D e che solo parzialmente potrà essere intercettato con le progressioni economiche verticali". A questi scopi, e a seguito della definizione di "un piano di evoluzione e sviluppo dell'assetto gestionale i cui fondamenti saranno contenuti nel piano di attività e organizzazione (PIAO)", è prevedibile un futuro utilizzo della graduatoria anche oltre i posti già approvati.

https://www.unifi.it/upload/sub/casa/determinazioni/determinazioni_ca/d_230322.pdf (pag. 42).

La programmazione del personale viene completata, in ossequio al dettato della L. 68/1999, dal reclutamento dei disabili. Secondo l'ultima Convenzione sottoscritta dall'Ateneo con il Collocamento Mirato di Firenze il 22 maggio 2020, integrata dal Prospetto Informativo Aziendale presentato al CdA nella seduta del 28 gennaio 2022, devono essere espletate le seguenti assunzioni:

- entro il 30 aprile 2022, 3 C Area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati, 1 C Area amministrativa appartenente alle categorie protette;
- entro il 30 settembre 2022, 4 C Area amministrativa;
- entro il 30 giugno 2023, 4 C Area amministrativa e 4 C Area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati, 1 C Area amministrativa appartenente alle categorie protette;
- entro il 30 giugno 2024, 7 C Area amministrativa e 4 C Area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati;

fatti salvi eventuali aggiornamenti in sede di predisposizione dei Prospetti Informativi Aziendali dei prossimi anni.

4. Coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio

A copertura delle programmazioni e del reclutamento illustrati, sono stati previsti opportuni e specifici stanziamenti di budget, come risulta dalla *Nota Illustrativa al Bilancio unico di Ateneo di previsione per l'esercizio 2022*:

Personale docente e ricercatore

In particolare, per quanto riguarda i ruoli di professore ordinario e associato, è stato ipotizzato che la presa di servizio delle procedure ancora in corso sulle programmazioni 2019 e 2020 sia il 1° marzo 2022 e che quella delle procedure in corso sulla programmazione 2021 sia il 1° settembre 2022. Le stime sono comprensive delle assunzioni nell'ambito dei piani straordinari per ricercatori di ruolo in possesso di ASN di cui al DM 84/2020 e al DM 561/2021, e dei costi relativi alla tenure track degli RTD b) a PA.

Per quanto concerne gli RTDa e gli RTDb, i costi 2022 sono stati determinati tenendo conto dell'applicazione della programmazione già deliberata dagli organi di governo, comprensiva delle assunzioni nell'ambito del Piano Straordinario per ricercatori a tempo determinato di tipologia b) di cui al DM 856/2020.

Infine, è stato previsto per 4/12 sul 2023 il costo relativo alla realizzazione della programmazione 2022 (30 PuOr di cui 11 in distribuzione per interventi mirati e 19 PuOr destinati alla programmazione del reclutamento di personale docente e ricercatore da parte dei dipartimenti), le cui procedure saranno attivate nel corso del 2022. I PuOr delle programmazioni 2023 e 2024 sono stati accantonati prevedendo la presa di servizio al 1° settembre dell'anno successivo.

Personale contrattualizzato

La previsione dei costi del personale tecnico-amministrativo ha tenuto conto di 21 nuove assunzioni le cui procedure erano in itinere al momento della stesura della pratica di approvazione del Bilancio 2022.

Sono state inoltre previste le unità di personale programmate dagli Organi fino alla seduta del 29 ottobre 2021 (si tratta di 55 unità di personale).

Tra i costi relativi al personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato sono inoltre comprese le stime relative alla programmazione del personale 2022-2024. Tali stime sono state calcolate per il 2022 valorizzando l'assegnazione di 18 punti organico e temporizzando il costo per 12 mesi relativamente a 9 PuOr e per 7 mesi relativamente agli altri 9 PuOr.

Per i 18 PuOr assegnati per gli anni 2023 e 2024, è stata prevista la copertura degli ingressi a partire dal mese di luglio del relativo esercizio.

3.3.2 Formazione del personale

Una delle principali leve di sviluppo e di promozione del valore pubblico dell'Ateneo è rappresentata dall'incremento delle capacità e competenze del personale. L'Università di Firenze infatti, come tutti gli Enti di formazione e ricerca, utilizza il capitale umano come prevalente fattore di produzione di valore: pertanto l'investimento in termini di formazione e riqualificazione del personale è destinato a produrre effetti immediati e diretti, oltre che un consolidamento strutturale.

Inoltre, in questa specifica programmazione, la formazione del personale è inquadrata come cruciale fattore di sviluppo del programma "L'agenda digitale di UniFI per il triennio 2021-2023: innovare i servizi per ridurre le disuguaglianze e per investire sul futuro del personale universitario", presentata a finanziamento della programmazione triennale MUR (Pro3) e sviluppata nelle precedenti parti di competenza. Ampi sono gli interventi previsti sugli assetti digitali dell'Ateneo, riconducibili primariamente a:

- potenziamento delle infrastrutture digitali negli spazi per la didattica e lo studio
- impiego di procedure e dispositivi digitali per supportare la didattica innovativa e inclusiva
- dematerializzazione dei processi e digitalizzazione delle fasi autorizzatorie e di firma
- miglioramento della strumentazione a fruizione individuale
- attivazione di consolle per l'utenza studentesca e il personale atte a favorire lo svolgimento di attività amministrative, la prenotazione dei servizi, l'accesso alle strutture in maniera personalizzata e da remoto.

Nello specifico il personale, docente e tecnico-amministrativo, è chiamato a vario titolo a operare per favorire:

1. l'introduzione di nuovi sistemi e applicativi per il miglioramento della didattica in "digital learning inclusivo" e l'innovazione didattica attraverso l'uso delle nuove tecnologie
2. il potenziamento dei percorsi di dematerializzazione documentale e di processo, utilizzo di firma digitale, identità digitale e conseguente impatto sui documenti pubblicati
3. l'impiego responsabile dei dispositivi istituzionali o personali nell'ambito dell'attività lavorativa, con particolare riferimento alla sicurezza informatica e al trattamento dei dati
4. la rilevazione delle proprie competenze digitali e la definizione di specifici obiettivi da raggiungere in relazione ai diversi ambiti di impiego
5. l'aggiornamento professionale sull'utilizzo dei sistemi informatici di Ateneo e della Pubblica Amministrazione per le attività di competenza
6. la partecipazione ai percorsi di formazione trasversale finalizzati alla diffusione della cultura digitale in Ateneo.

Tutti gli interventi descritti faranno uso intensivo di competenze digitali del personale, che quindi dovrà affrontare un percorso di formazione mirato e finalizzato ad acquisire le competenze necessarie a garantire una sicura e rapida transizione al digitale. Gli interventi saranno concentrati

negli anni 2022 e 2023 e riguarderanno un'ampia platea del personale con obiettivi formativi e cadenze differenziate. In particolare sono previsti interventi:

- formazione mirata diretta e formazione “on the job” destinata al personale amministrativo e docente
- specifici percorsi di formazione dedicati ai ricercatori nuovi assunti
- potenziamento dell’assetto organizzativo dell’Ateneo sia sulle missioni istituzionali che sui servizi di supporto, beneficiando in maniera combinata delle nuove tecnologie, della diffusione di dispositivi, della formazione diffusa e dei conseguenti sviluppi organizzativi.

Formazione del personale docente e ricercatore

Al personale docente sono destinati due tipi di interventi:

1. uno generalizzato e rivolto a tutta la componente accademica per un innalzamento delle competenze trasversali necessarie per innovare le capacità didattiche e di interazione. Si tratta di interventi formativi finalizzati allo sviluppo professionale nell’ambito dell’innovazione didattica attraverso l’uso delle nuove tecnologie e dell’eLearning, al potenziamento della sicurezza informatica e al supporto all’utilizzo della firma digitale e dell’identità digitale
2. uno rivolto specificamente ai ricercatori neoassunti volto a consolidare e potenziare le competenze per la didattica e quelle di interazione scientifica e amministrativa sui canali digitali. Al più specifico bacino dei ricercatori neoassunti sono quindi destinati ulteriori interventi volti al potenziamento della cultura e al benessere digitale, con un obiettivo di medio periodo di acquisizione delle competenze necessarie per un loro uso nelle attività istituzionali e nell’interazione con i vari stakeholder (studenti, ricercatori di altri Atenei, aziende, territorio). I percorsi formativi riguarderanno specifici obiettivi di Ateneo, maturati anche dalla collaborazione con il Centro TLC UniFI, e terranno conto anche delle iniziative nazionali in tema di digitalizzazione della P.A., delle piattaforme abilitanti nazionali e dei loro impatti sui processi di Ateneo.

Formazione del personale tecnico-amministrativo e CEL

Al personale tecnico-amministrativo sono destinati interventi formativi destinati primariamente a supportare:

- la dematerializzazione documentale e di processo, l’utilizzo di firma digitale e dell’identità digitale

- l'impiego responsabile e sicuro dei dispositivi istituzionali o personali nell'ambito delle attività lavorative, anche in considerazione dei trattamenti dei dati e delle normative a tutela della riservatezza
- il supporto all'impiego di nuovi sistemi e applicativi per la diffusione della didattica innovativa e inclusiva.

Considerata anche la necessità di acquisire la strumentazione necessaria e implementare le necessarie revisioni organizzative, la formazione dell'anno 2022 assumerà un connotato contestuale agli sviluppi assunti e le azioni di programmazione della formazione si concentreranno sulla formazione mirata da erogare nell'anno 2023, anche a supporto dei processi di riorganizzazione che saranno di qui ad allora promossi.

Nell'anno 2022 nell'ambito delle iniziative per la Transizione al Digitale, l'Ateneo ha aderito al progetto nazionale **Syllabus**, piattaforma per l'assessment e l'erogazione della formazione realizzata dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri all'interno del framework "[Competenze digitali per la PA](#)".

Il progetto persegue l'obiettivo di consolidare e promuovere la crescita delle competenze digitali dei dipendenti pubblici a supporto dei processi di innovazione della pubblica amministrazione e, più in generale, del miglioramento della qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese. In base ai risultati dell'assessment iniziale, della formazione fruita e ai livelli di competenza raggiunti nelle cinque aree previste, potranno essere predisposti ulteriori interventi formativi sulle competenze digitali Syllabus.

3.3.3. Piano delle azioni positive

Il 31 dicembre 2021 UNIFI ha pubblicato il suo [Piano per l'Eguaglianza di Genere \(GEP\) 2021-2024](#), i cui obiettivi strategici, riepilogati nella tabella sottostante, entrano a far parte del Piano Strategico di Ateneo del prossimo triennio. Alcune azioni sono state recepite quali obiettivi specifici di performance organizzativa, altre sono azioni positive del PAP.

Quadro 5 - obiettivi strategici del GEP UNIFI 2021-2024

Promozione della conciliazione fra lavoro e vita familiare/privata	Progettazione di un servizio di ludoteca/babysitteraggio
	Rafforzare l'utilizzo di strumenti conciliativi sul luogo di lavoro, con particolare riferimento al telelavoro e al lavoro agile
Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali	Promuovere un'educazione di genere tramite seminari di discussione con gruppi di ricerca che lavorano su queste tematiche
	Miglioramento dell'equilibrio di genere (<i>gender balance</i>) negli incarichi istituzionali e di governo
Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti	Introdurre una terminologia inclusiva nei programmi di studio e di ricerca
	Previsione di corsi o moduli didattici volti alla sensibilizzazione sulle tematiche di genere, sull'omofobia e sulla transfobia, nell'ottica di costruire ambienti accoglienti ed inclusivi
	Inserimento della dimensione di genere fra i criteri di valutazione e/o premi per l'ottenimento di finanziamenti di Ateneo
	Inserimento della dimensione di genere nella ricerca fra i criteri di valutazione e premiazione delle tesi di Ateneo
	Organizzazione di eventi di formazione mirata alla sensibilizzazione sull'importanza dell'integrazione della dimensione di genere nei contenuti della ricerca
Contrasto delle violenze di genere comprese le molestie sessuali	Aggiornamento del "Codice di comportamento per la protezione della libertà e della dignità della persona nell'ambiente di lavoro" (risalente al 2006)
	Creazione di sportelli per accoglienza / segnalazione / individuazione percorsi per violenze di genere

Di seguito viene inserito il testo integrale del PAP così come elaborato e formalizzato dal CUG UniFi.

PIANO DI AZIONI POSITIVE 2022-2024 DELL'UNIVERSITA' DI FIRENZE

Premessa, normativa di riferimento. Il D. Lgs. n. 198 del 2006, recante il [Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246](#), all'art. 48, intitolato Azioni positive nelle pubbliche amministrazioni, ha stabilito che le amministrazioni predispongano piani triennali di azioni positive "tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne". L'indicazione esplicita è che i piani favoriscano il riequilibrio della presenza femminile nei settori e nei livelli professionali in cui queste sono sottorappresentate, specificamente nelle fasi di reclutamento e promozione.

Il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità è incluso tra gli organismi/soggetti che vanno sentiti nella predisposizione del piano triennale.

Successivamente, la direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2/2019 recante [Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche](#) ha aggiornato alcuni degli indirizzi forniti con la precedente Direttiva del 4 marzo 2011. Nel richiamare che il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora (CUG) è un organismo di garanzia che esercita compiti propositivi, consultivi e di verifica, nell'ambito delle competenze ad esso inizialmente attribuite dall'art. 57, comma 3, del D. Lgs. n. 165 del 2001, così come modificato dalla legge n. 183 del 2010, specificamente in relazione al ruolo propositivo viene sottolineato quanto segue: "Nell'ambito della funzione propositiva del CUG, riveste particolare importanza quella riguardante la predisposizione di Piani di azioni positive volti a favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne, le condizioni di benessere lavorativo, nonché a prevenire o rimuovere situazioni di discriminazione o violenze morali, psicologiche, mobbing, disagio organizzativo, all'interno dell'amministrazione pubblica." Con riferimento ai compiti di verifica, il CUG deve relazionare annualmente in ordine allo stato di attuazione del Piano triennale di azioni positive.

Il recente D.L. 80/2021 ha introdotto un unico Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), inteso all'accorpamento di molti atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni pubbliche.

Il **Piano di azioni positive (PAP) 2022-2024** dell'Università di Firenze si inserisce nel quadro normativo richiamato sopra, e pur se assorbito nel PIAO, ne costituisce un capitolo ben identificato. Esso si interconnette con gli annuali Piani di uguaglianza di genere (Gender Equality Plan). In continuità con il [Bilancio di Genere](#), l'elaborazione del documento è affidata a (ed a cura del) CUG UNIFI. Gli ambiti di intervento e le relative azioni individuate sono coerenti con:

- i principi ispiratori di documenti internazionali quali le [Diversity charters](#) dei paesi dell'Unione Europea, ove la carta italiana, come ogni altra, copre tutti gli ambiti di discriminazione: genere, età, etnia, disabilità, orientamento sessuale e religione, con speciale attenzione all'equità di genere sul lavoro",
- gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs) 3, 4, 5, 10 (cfr. Bilancio Sociale 2020 di Unifi).

Le azioni pianificate sono volte ad affrontare diversi elementi di criticità presenti a UNIFI, alcuni condivisi da altri atenei, altri più peculiari. Il Bilancio di genere evidenzia diversi squilibri e iniquità; esso costituisce una guida per la definizione di possibili direzioni da intraprendere e relative azioni di riequilibrio. In altri casi, le azioni traggono spunto da rilevazioni effettuate.

Sono individuate tre aree principali di intervento: 1. Formazione, sensibilizzazione, comunicazione; 2. Pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività; 3. Benessere organizzativo, welfare aziendale, conciliazione di tempi di vita e lavoro.

Alcune delle azioni proposte sono attualmente in discussione negli attuali tavoli di trattativa tra Amministrazione, RSU. e OO.SS., oppure sono in agenda del Comitato Tecnico Scientifico a supporto delle azioni sui temi dell'inclusione e diversità.

1. Area di azione: Formazione, sensibilizzazione, comunicazione

Con l'intento di diffondere in maniera capillare all'interno della comunità accademica una cultura del rispetto, dell'equità di genere e della valorizzazione delle differenze, sono stati individuati alcuni focus tematici ritenuti prioritari, entro i quali si svilupperanno specifiche attività di formazione e sensibilizzazione.

a. Realizzazione di **materiale informativo**, eventualmente nella forma di pillole video, che generi consapevolezza sul Codice etico e sul Codice di comportamento per la protezione della libertà e della dignità della persona nell'ambiente di lavoro (o su nuovi codici, la cui stesura sia in fieri nell'aprile 2022), e inoltre sugli strumenti di tutela offerti dall'Ateneo, gli organi di garanzia e le rispettive prerogative.

Rivolta a tutti i membri della comunità – personale docente e ricercatore, personale tecnico-amministrativo (TA), collaboratori ed esperti linguistici (CEL), studenti –, l'azione dovrà risultare particolarmente incisiva nei confronti di dirigenti amministrativi, direttori/direttrici di Dipartimento e di centri di ricerca, responsabili di laboratorio.

(Ai fini dell'elaborazione dei materiali, naturale il coinvolgimento di: Consigliera/e di fiducia (in primis, non appena presente) e/o Garante, Commissione di Garanzia, Comitato Unico di Garanzia, rappresentanti della componente studentesca).

Destinatari: tutta la comunità universitaria

Indicatori: elaborazione e pubblicazione online di materiale informativo

Fondi: Fondi di Ateneo

b. **Elaborazione di materiale informativo più specifico e/o di incontri di approfondimento** su comportamenti discriminatori, molestie (verbali e sessuali), *straining*, mobbing, violenza (domestica e sui luoghi di lavoro). L'azione è volta innanzitutto alla prevenzione – prima della gestione – dei fenomeni elencati; l'assenza a UNIFI di percorsi formativi obbligatori su questi temi cruciali impone un'azione specifica urgente; cfr. Area 2., azione b.

Destinatari: tutta la comunità universitaria

Indicatori: Realizzazione di materiale informativo e di incontri

Fondi: Fondi di Ateneo

c. Promozione di **momenti di riflessione scientifica e approfondimento culturale** rivolti all'intera comunità accademica, ed estesi alla collettività. In particolare, organizzazione e sostegno per:

- i. un ciclo di incontri dedicato al tema “Tra sessismo, razzismo, omofobia, abilismo: uno sguardo intersezionale sulle discriminazioni”¹. Con l’attenzione focalizzata sulle intersezioni tra variabili quali genere, etnia, disabilità, orientamento sessuale, classe sociale, e sulle relative forme di discriminazione – sessismo, razzismo, abilismo, omofobia, transfobia, classismo –, si auspica un taglio degli incontri interdisciplinare: sociologico, pedagogico, psicologico, linguistico, storico, economico, giuridico;
- ii. iniziative (anche in forma di conversazione con studiose/i, e con possibili contributi attivi da parte delle e degli studenti) in occasione di momenti di manifestazione, quali ad esempio: 8 marzo (Giornata internazionale della donna), 17 maggio (Giornata internazionale contro l’omofobia, la transfobia e la bifobia), 25 novembre (Giornata internazionale per l’eliminazione della violenza contro le donne), 11 febbraio (Giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella scienza).

Destinatari: tutta la comunità universitaria, cittadinanza/collettività

Indicatori: Realizzazione di eventi

Fondi: Fondi di Ateneo, fondi del CUG

d. **Promozione dell’uso di un linguaggio non discriminatorio e attento alle differenze di genere** nella comunicazione istituzionale, nei documenti e negli atti amministrativi, negli eventi pubblici e nella quotidianità accademica: un linguaggio che veicoli i valori di equità, apertura e inclusione. Sull’esempio dei più autorevoli atenei italiani, con l’obiettivo di un’effettiva messa in pratica di un linguaggio inclusivo e attento alle differenze di genere, l’azione si estrinseca attraverso le sottoazioni seguenti:

- i. stesura e diffusione di “Linee guida per un linguaggio amministrativo e istituzionale inclusivo e attento alle differenze di genere” proprie;
- ii. implementazione di attività formative obbligatorie sul tema dell’intreccio tra lingua e stereotipi, avvalendosi di docenti con competenze ed esperienze consolidate sul tema;
- iii. informazione/sensibilizzazione mediante incontri aperti anche alla collettività.

Destinatari: tutta la comunità universitaria, e in particolare il personale tecnico-amministrativo

Indicatori: Elaborazione e pubblicazione online di materiale informativo e realizzazione degli incontri.

Fondi: Fondi di Ateneo

e. **Coordinamento tra i CUG degli Atenei toscani** (Firenze, Pisa, Siena, Università per Stranieri di Siena) per la promozione di attività formative su temi fondanti dei comitati stessi.

Destinatari: CUG della Toscana

Indicatori: numero di attività condivise

¹ Se si abbraccia il paradigma dell’intersezionalità, il genere e l’etnia, insieme ad una molteplicità di variabili ulteriori tra cui la disabilità e l’orientamento sessuale, la religione, lo status migratorio, la religione, l’età, la nazionalità, non possono essere analizzate separatamente in quanto interagiscono a più livelli, spesso in maniera simultanea, per cui ciascun elemento o “asse della persona” deve essere letto in relazione agli altri. Solo attraverso una lettura multidimensionale si possono arrivare a comprendere sia i meccanismi di costruzione dell’identità di ciascuno e ciascuna sia, a livello macro, i sistemi di ingiustizia sistematica e di disegualianza sociale.

Fondi: Fondi CUG

2. Area di azione: Pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività

Gli interventi illustrati in questa area vanno nella direzione, da una parte, di creare una diffusa consapevolezza sulle condizioni che possono ostacolare una partecipazione alla vita universitaria basata su uguali opportunità e riconoscimento del valore degli individui; dall'altra di proporre figure, misure e strumenti in grado di indirizzare l'Ateneo nel superamento di tali ostacoli.

a. Consigliere/a di fiducia, codici interni²

- i. Nomina della Consigliera (o Consigliere) di Fiducia. (Si evidenzia l'obbligatorietà per l'amministrazione dell'istituzione di questa figura, e la prassi di deferire al CUG la proposta della modalità di selezione).
- ii. Revisione/aggiornamento dei codici interni, e in particolare del "Codice di comportamento per la protezione della libertà e della dignità della persona nell'ambiente di lavoro" (2006). Il codice di condotta dovrà configurare regole sostanziali e procedurali dirette ad informare e guidare l'azione del/della Consigliera/e.

Destinatari: tutta la comunità universitaria

Indicatori: individuazione della figura e revisione del codice.

Fondi: di Ateneo

b. Implementazione di **percorsi formativi auspicabilmente obbligatori sui codici interni**, con speciale attenzione ai temi: atti e comportamenti discriminatori, molestie (verbali e sessuali), straining, mobbing, violenza (non solo sui luoghi di lavoro, ma anche domestica).

Destinatari: tutta la comunità universitaria

Indicatori: elaborazione di un Codice aggiornato

Fondi: Fondi di Ateneo

c. Garanzia della **rappresentanza di genere nelle commissioni giudicatrici** in procedure di selezione del personale (anche a tempo determinato), e per l'ammissione ai Dottorati di Ricerca. Più specificamente:

- i. correzione delle linee guida per la composizione delle commissioni giudicatrici per le procedure di chiamata dei docenti di prima e seconda fascia (ove quelle correnti conducono ad esiti discordanti con la norma generale, quindi prevalente, di rappresentanza di entrambi i generi; v. Bilancio di Genere 2020, sez. 4.8).
- ii. definizione di linee guida per la composizione delle commissioni per il reclutamento di personale TA e CEL, con riferimento anche alle selezioni interne; istituzione di una commissione che vigili sul pieno rispetto delle stesse.
- iii. Definizione di linee guida per la composizione delle commissioni per procedure di selezione per Dottorati di Ricerca, e di reclutamento di personale ricercatore (RTD-A, RTD-B) coerenti con le

² Entrambe le sottoazioni risultano – al momento della stesura di questo piano – in agenda.

norme generali per l'assunzione di personale nella pubblica amministrazione; monitoraggio del rispetto delle stesse.

Destinatari: personale dipendente dell'Università di Firenze e coloro che partecipano a selezioni indette dall'Ateneo

Indicatori: correzione di linee guida esistenti o definizione di linee guida per la composizione di commissioni giudicatrici, monitoraggio della loro applicazione

Fondi: Fondi di Ateneo

d. **Contrasto ai Pregiudizi Inconsapevoli (*Unconscious Bias*)**

- i. Adozione di una guida sui pregiudizi inconsapevoli (doppio standard, ecc.), sua capillare diffusione, e distribuzione all'atto di nomina delle commissioni di selezione e valutazione, a tutti i livelli: dai premi di laurea, a borse e assegni di ricerca, fino alla direzione delle strutture.
- ii. Individuazione di moduli di formazione (adeguata al contesto) sul tema, ove in modo particolare direttori e direttrici di struttura acquisiscano piena consapevolezza dei meccanismi di produzione e riproduzione delle disuguaglianze in ambito accademico e nel mondo della ricerca, e trovino indicazione su come riconoscere le problematiche (e metterle in luce), e sulle direzioni che conducano al loro superamento.

Destinatari: tutta la comunità universitaria

Indicatori: elaborazione guida e attivazione di corsi di formazione

Fondi: Fondi di Ateneo

e. Riconoscimento degli **elementi di criticità emersi dal Bilancio di Genere**, loro approfondimento, studio e programmazione di interventi di "riequilibrio della presenza femminile nei settori e nei livelli professionali in cui queste sono sottorappresentate, specificamente nelle fasi di reclutamento e promozione" (cfr. Premessa, D. Lgs. n. 198 del 2006). Alcuni focus prioritari: composizione di genere

- i. del personale ricercatore RTD-A e RTD-B nelle diverse strutture dipartimentali e nei differenti settori scientifico disciplinari (SSD); analisi del disequilibrio tra A a B, alla luce del trend negativo per le RTD-B, non soltanto in seno a UNIFI ma anche nel confronto con la media nazionale;
- ii. tra le e i titolari di assegno di ricerca nelle diverse strutture dipartimentali e nei differenti SSD;
- iii. nei ruoli direttivi e nella rappresentanza negli organi di Ateneo (v. Bilancio di Genere 2020, sez. 6);

Destinatari: tutta la comunità universitaria

Indicatori: attivazione di tavoli specifici

Fondi: Fondi di Ateneo

f. Implementazione delle pagine web del sito dell'Ateneo attraverso il **sistema di text to speech o di sintesi vocale**, al fine di rendere più facile l'accesso ai contenuti online alle persone con disabilità visiva.

Destinatari: delegati e *stakeholder* dell'Ateneo, in interconnessione con il CUG

Indicatori: Attivazione del sistema *text to speech*

Fondi: Fondi di Ateneo

g. Disponibilità di un/una **interprete del linguaggio dei segni** per garantire a persone con difficoltà uditiva e di linguaggio che ne facciano richiesta l'accesso alle iniziative di formazione organizzate dall'Ateneo

Destinatari: tutto il personale dell'Ateneo (compresi dottorandi/e, assegnisti/e di ricerca, borsisti/e di ricerca)

Indicatori: predisposizione del servizio

Fondi: Fondi di Ateneo

h. **Formazione e sensibilizzazione del personale** docente, TA e CEL sui disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) per il superamento degli ostacoli che le e gli studenti possono incontrare durante il percorso formativo, con incontri anche in collaborazione con l'Associazione Italiana Dislessia (AID).

Destinatari: il personale docente, TA e CEL di Ateneo

Indicatori: Attivazione di corsi

Fondi: Fondi di Ateneo

i. **Istituzione della figura di Disability Manager** di Ateneo, che coordini le attività volte a favorire l'inclusione dei lavoratori e delle lavoratrici con disabilità. Compiti principali del Disability Manager: tutelare i diritti delle persone con disabilità; valorizzare la loro professionalità e l'autonomia; favorire la conciliazione delle esigenze di vita, cura e lavoro; creare e sovrintendere a percorsi di tutoraggio per facilitare l'integrazione e il benessere del personale; promuovere una progettazione accessibile degli ambienti universitari per garantirne la fruizione da parte di tutte le persone.

Destinatari: tutto il personale dell'Ateneo (compresi dottorandi/e, assegnisti/e di ricerca, borsisti/e di ricerca)

Indicatori: nomina di un/una Disability Manager

Fondi: Fondi di Ateneo

j. **Semplificazione del percorso della carriera alias** con possibilità di attivazione senza la necessità di una certificazione medica che attesti la presenza di una disforia di genere o un processo di cambiamento di genere in atto. Estensione al personale docente, TA e CEL della suddetta carriera.

Destinatari: tutta la comunità universitaria

Indicatori: messa a punto e condivisione della procedura semplificata

Fondi: Fondi di Ateneo

k. Istituzione, in collaborazione con Firenze University Press, di un **premio per le tesi di dottorato, che trattino tematiche di competenza del CUG**, quali, a solo titolo esemplificativo: pari opportunità, lotta alle discriminazioni, al mobbing e alla violenza sulle donne, benessere e accessibilità nei luoghi di lavoro.

Destinatari: dottorandi/e dell'Università di Firenze

Indicatori: numero di tesi premiate

Fondi: Fondi di Ateneo e della FUP

3. Area di azione: Benessere organizzativo, welfare aziendale, conciliazione di tempi di vita e lavoro

Alla creazione del benessere lavorativo, ovvero del benessere fisico, psicologico e sociale del lavoratore, concorrono una serie di fattori legati ai tempi, alle modalità di lavoro, alla cultura organizzativa, nonché al clima generale che si respira nel luogo di lavoro.

Azioni proposte:

a. Analisi dei risultati che emergono annualmente dal questionario sul benessere organizzativo e sulla "customer satisfaction". Confronto tra i vari attori presenti in Ateneo, incluso il CUG, sulle criticità emerse e sulle possibili soluzioni nonché sulla elaborazione dei futuri questionari.

Destinatari: personale docente, TA e CEL

Indicatori: condivisione dei risultati mediante report annuale; eventuale organizzazione di un seminario a cadenza annuale

Fondi: Fondi di Ateneo

b. Miglioramento del benessere lavorativo e organizzativo e uguaglianza nel diritto di accesso agli strumenti previsti dalla legislazione in materia di lavoro agile (LA), telelavoro (TL), part-time e flessibilità oraria.

Monitoraggio sulla possibilità e sulle tempistiche per l'accesso al LA e TL per ciascun/a lavoratore/lavoratrice in ogni struttura dell'Ateneo.

Monitoraggio sulla possibilità di accesso al part-time.

Verifica del rispetto del diritto alla disconnessione.

Verifica della possibilità di consolidare la flessibilità dell'orario lavorativo, anche in periodo post-pandemico, conciliando le necessità organizzative dell'amministrazione e quelle personali.

Destinatari: personale TA

Indicatori: definizione di indicatori quantitativi e qualitativi per valutare la validità delle misure adottate

Fondi: senza costi aggiuntivi

c. Promozione di una indagine conoscitiva sugli ostacoli alla genitorialità, sia per contesti legati al lavoro sia per motivi di patologia (es traumi, lesioni midollari di vario genere).

Promozione di una indagine sulla comunità universitaria al fine di rilevarne i bisogni complessivi e le necessità riguardanti l'accudimento dei figli in età prescolare e durante il periodo estivo. Analisi di fattibilità per convenzioni con asili nido presenti sul territorio (comprese cooperative ed enti del terzo settore che gestiscono servizi all'infanzia).

Destinatari: tutta la comunità universitaria

Indicatori: Questionario e Mappatura delle possibili convenzioni attivabili

Fondi: Fondi di Ateneo

d. Estensione della convenzione per il trasporto pubblico locale con tariffa agevolata, attualmente riservata alla sola componente studentesca, a tutto il personale dell'Ateneo, compresi dottorandi/e, assegnisti/e, e borsisti/e, in linea con le politiche di sostenibilità fin qui promosse dall'Ateneo.

Destinatari: tutto il personale dell'Ateneo compresi dottorandi/e, assegnisti/e, e borsisti/e

Indicatori: attivazione della convenzione

Fondi: Fondi di Ateneo

e. Sportello di ascolto psicologico

Estensione del punto di ascolto attualmente dedicato alle/agli studenti al personale tecnico-amministrativo, ai collaboratori linguistici e alle collaboratrici linguistiche, al personale docente e ricercatore, dottorandi/e, titolari di assegno di ricerca e borsisti/e di ricerca.

Destinatari: tutto il personale dell'Ateneo non attualmente incluso

Indicatori: estensione dello sportello

Fondi: Fondi di Ateneo

f. Mappatura degli spazi al fine di individuare un'area comune, attrezzata, in ogni struttura, dedicata al personale per fare una pausa o consumare i pasti ecc. Lo spazio comune risulterebbe particolarmente necessario in quelle sedi in cui la mancanza del servizio di mensa obbliga il personale a consumare il pasto nel proprio ufficio.

Installazione, laddove non presenti, di fontanelli.

Revisione e/o diversificazione delle convenzioni con ditte che forniscono cibi e bevande nei distributori automatici presenti in Ateneo per inserire prodotti con un corretto apporto nutritivo e calorico.

Destinatari: tutta la comunità universitaria

Indicatori: individuazione delle strutture carenti per spazi e fontanelli; disponibilità di cibi e bevande alternativi

Fondi: Fondi di Ateneo

g. Promozione della salute nella comunità universitaria:

i. Svolgimento di indagine rivolta alla comunità universitaria per far emergere problematiche di salute correlabili all'attività lavorativa.

ii. Inserimento nel piano formativo del personale di lezioni con indicazioni pratiche di ginnastica posturale e di modalità di stretching.

iii. Organizzazione di un incontro formativo per sensibilizzare la comunità universitaria sul tema del reinserimento/rientro sul posto di lavoro di coloro che hanno usufruito di periodi di congedo/assenza per motivi di salute. Andranno tenute in considerazione da una parte le

difficoltà del lavoratore/trice alla ripresa della quotidianità lavorativa, dall'altra l'impatto positivo che tale ripresa ha sul benessere della persona per il completo recupero psicofisico.

Destinatari: tutta la comunità universitaria

Indicatori: Indagine conoscitiva tramite questionario, realizzazione di attività formative

Fondi: Fondi di Ateneo

h. Individuazione in ogni sede di modalità sicure per il parcheggio di biciclette e monopattini per facilitare l'utilizzo di questi mezzi e promuovere una mobilità sostenibile.

Destinatari: tutta la comunità universitaria

Indicatori: realizzazione di parcheggi

Fondi: Fondi di Ateneo

i. Individuazione, iniziando dalle strutture dove si riscontra maggiore affluenza di studenti, dottorandi/e, borsisti/e e assegnisti/e di ricerca nonché di ospiti esterni, di bagni neutri dove possano essere installati anche dei fasciatoi. La creazione di bagni neutri o inclusivi, con una corretta segnaletica, è inoltre particolarmente importante per le persone trans e anche per le persone con disabilità. Studio di fattibilità per la realizzazione della campagna "Tampon box" su suggerimento dei rappresentanti degli studenti/esse.

Destinatari: studenti/esse, dottorandi/e, borsisti/e, assegnisti/e di ricerca, ospiti esterni

Indicatori: numero di bagni idonei; individuazione di soluzioni per il posizionamento delle Tampon box

Fondi: Fondi di Ateneo

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

Il monitoraggio degli obiettivi, delle azioni e degli indicatori durante e al termine dell'orizzonte temporale degli interventi è naturalmente connesso al ciclo di gestione della Qualità e della Performance e quindi di essi assume connotati e caratteristiche. Nondimeno in questa sezione vengono delineati gli elementi essenziali: le responsabilità, le fasi e gli strumenti di monitoraggio e rendicontazione.

Il soggetto principale responsabile del monitoraggio del Piano è individuato nella Direzione Generale e nelle sue strutture in staff e supporto, che operano in maniera costante a stimolo e coordinamento delle azioni programmate, anche le necessarie interazioni con il presidio politico d'Ateneo, informando gli Organi delle principali tappe di progetto raggiunte e degli eventuali scostamenti.

Le fasi di monitoraggio sono sostanzialmente due: quella intermedia e quella finale. Il monitoraggio intermedio del Piano, che avviene di norma a metà del periodo di pianificazione, non solo consente di rendicontare lo sviluppo progressivo delle azioni, ma anche di intercettare criticità e limiti sopravvenuti, consentendo l'eventuale individuazione di interventi correttivi e rimodulazioni. Il monitoraggio finale avviene al termine del periodo di pianificazione e assolve essenzialmente a due funzioni: da un lato rendicontare l'esito degli interventi e valutare la corrispondenza agli impatti attesi e dall'altro innescare la successiva pianificazione in considerazione degli esiti della precedente.

Nella sezione relativa al Valore Pubblico sono stati proposti gli indicatori di impatto, la cui valutazione finale consentirà di determinare il successo generale degli interventi e l'incremento di valore pubblico prodotto. Come detto, nella specifica situazione transitoria di quest'anno e in attesa degli ulteriori sviluppi di indirizzo e regolamentari, la fase di monitoraggio intermedio (luglio-settembre 2022) consentirà altresì di specificare gli elementi di misurazione rimasti al momento sospesi: indicatori di impatto, valori iniziali e finali, modalità di sintesi.

La fase di monitoraggio intermedio sarà altresì l'occasione per definire il performance budgeting connesso alla performance organizzativa d'Ateneo e legato allo sviluppo delle azioni. Al momento le azioni sono sostenute da un'assegnazione parziale e provvisoria che verrà definita nella sua interezza all'assestamento definitivo degli obiettivi.

Altre misurazioni di risultato riguarderanno la Performance e la salute organizzativa dell'Ente e troveranno spazio valutativo nelle correlate relazioni annuali.