



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE 2021



Sommario

PREMESSA	4
1.1 Inquadramento dell'anno.....	5
1.2 Risultati d'impatto	6
2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE.....	15
2.1 Risorse finanziarie	15
2.2 Risorse umane e benessere organizzativo	17
3. RISULTATI DELLA <i>PERFORMANCE</i>	20
4. <i>PERFORMANCE</i> E MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA.....	22
5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	25
5.1 La performance organizzativa di Ateneo.....	25
LINEA 1 Digitalizzazione.....	25
LINEA 2 Cambiamento organizzativo	43
LINEA Obiettivi specifici da pianificazione precedente	55
5.2 Performance organizzativa delle strutture.....	58
5.2.1 Azione di processo: il miglioramento dei servizi	58
5.2.2 Azione di progetto: i risultati degli obiettivi di struttura.....	64
5.2.3 I risultati di <i>performance</i> delle strutture	66
5.3 La performance individuale.....	68
5.3.1 Il personale BCD senza incarico	69
5.3.2 Il personale con incarico.....	71
5.4 Attori, tempi, fonti.....	74
5.5 Gli applicativi a supporto.....	75
5.6 Le indagini sul gradimento dei servizi	76

ALLEGATO A – RELAZIONE DI ATTIVITÀ DEL DIRETTORE GENERALE PER L'ANNO 2021 E DI CHIUSURA DEL MANDATO

PREMESSA

La presente Relazione annuale della Performance rendiconta i risultati conseguiti dal ciclo della performance nell'anno 2021, in base a quanto programmato nel [Piano Integrato 2021-2023](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 gennaio 2021, con le minime rimodulazioni resesi necessarie al [monitoraggio intermedio](#) (e approvate nella seduta del 30 luglio 2021). I risultati sono misurati secondo quanto disposto dal "[Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance \(SMVP\) - Anno 2021](#)", approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 23 dicembre 2020.

L'anno 2021 è stato caratterizzato dalla prosecuzione inattesa delle precedenti condizioni emergenziali: l'avanzamento della campagna vaccinale e le nuove attività e controlli per garantire l'accesso in sicurezza alle sedi (uno su tutti il controllo del GreenPass) hanno introdotto in un quadro già complesso ulteriori elementi di complessità. In questo scenario si sono aggiunti gli eventi che hanno interessato i vertici dell'Ateneo, di cui si dirà poco oltre, e i molti interventi regolatori promossi per azione governativa e ministeriale, volti sia al contenimento dell'emergenza che al rilancio delle attività, con atti di indirizzo ambiziosi e correlati finanziamenti di impatto (PNRR, PNR, Programmazione Triennale, ...), che hanno richiesto e richiederanno apporti estremamente specialistici e organizzati per la loro gestione. I risultati maturati con il ciclo delle performance sono frutto quindi anche di una pluralità di forze in campo nell'anno, di cui solo alcune hanno avuto caratteri favorevoli.

Gli eventi descritti hanno reso tutt'altro che ordinaria la gestione, anzi hanno aggiunto notevoli complessità allo svolgimento delle azioni programmate. Nondimeno l'anno è stato caratterizzato da significativi risultati nell'ambito della performance, e non solo, grazie anche all'oculata pianificazione adottata dagli Organi nel correlato Piano Integrato, in previsione dell'avvicendamento della governance dell'Ateneo e dell'incerto sviluppo della condizione pandemica. Le azioni allora programmate avevano teso infatti a far convergere le energie su azioni di impianto e di carattere trasversale, finalizzate sostanzialmente a garantire un potenziamento degli assetti digitali e organizzativi, in vista di azioni di rilancio sulle attività istituzionali che sarebbero potute intervenire solo nella successiva programmazione.

Ne deriva il quadro che verrà illustrato nelle pagine seguenti, e che vede risultati pienamente raggiunti su tutte le linee di performance organizzativa d'Ateneo, nei servizi erogati e nei progetti sviluppati dalle Strutture, così come negli obiettivi di gestione e sviluppo assegnati al personale. Le indicazioni dall'utenza raccolte attraverso le indagini di *customer satisfaction* somministrate nell'anno confermano la valenza degli interventi svolti sugli assetti digitali, mentre dimostrano la presenza di alcune criticità nell'ambito degli interventi per il cambiamento organizzativo e la comunicazione, spiegabili in parte con le complesse vicende dell'anno.

1. PRINCIPALI RISULTATI DEL 2021

1.1 INQUADRAMENTO DELL'ANNO

Per contestualizzare la lettura del presente documento, si espone un sintetico quadro delle principali vicende che hanno interessato l'assetto di governo e direzione dell'Ateneo nell'anno, nello scenario ancora emergenziale che ne ha costituito la cornice.

Nel 2021 è giunto a conclusione il mandato della *Governance* che ha condotto l'Ateneo a partire dal 2015. L'avvicendamento era previsto per il mese di novembre, a esito della consultazione elettorale annunciata per il mese di giugno. Il 2021 era pertanto un anno prevalentemente orientato alla conclusione di strategie già avviate e alla gestione dell'avvicendamento, come già esplicitato in fase di redazione del Piano Integrato 2021-2023.

In questo quadro di transizione atteso, l'Ateneo è stato interessato dal mese di marzo dall'inchiesta giudiziaria inerente alle procedure concorsuali per il reclutamento dei docenti di Area Medica. Le presunte violazioni di legge indagate hanno portato all'interdizione del Rettore a far data dal 27 maggio 2021 e, in data 9 agosto 2021, alle sue dimissioni. In questo quadro complesso, sono emerse le condizioni per un avvicendamento anticipato del mandato rettorale che è iniziato il 1 settembre, dopo quattro mesi di guida politica garantita dal Vicario, orientata per natura a una prevalente gestione ordinaria. Nella medesima data del 1 settembre, il Direttore Generale ha rassegnato le sue dimissioni dall'incarico e conseguentemente il 30 settembre il Consiglio di Amministrazione, preso atto della posizione espressa dalla Rettrice neo eletta, ha approvato l'avvio della procedura di individuazione del nuovo Direttore Generale. Nel rispetto del preavviso previsto dal contratto in scadenza, il 1 marzo 2022 ha preso servizio il nuovo Direttore Generale Marco Degli Esposti.

Pertanto buona parte dell'anno, è stata interessata da avvicendamenti di vertice che hanno interessato tanto la sfera di governo (Rettore e la sua squadra) quanto quella direzionale, e che hanno avuto come conseguenza diretta una gestione prevalentemente improntata alle attività ordinarie e funzionali ai descritti avvicendamenti.

Sul fronte della gestione dell'emergenza, l'avanzamento della campagna vaccinale e l'avvicinarsi delle disposizioni per il contrasto alle nuove e impreviste ondate ha richiesto un grande impegno per garantire condizioni di servizio sicure e funzionali. In particolare nell'anno, col procedere della campagna vaccinale, sono state gradualmente ripristinate le attività in presenza e avviate le verifiche degli accessi secondo le nuove disposizioni, in particolare quelle che hanno riguardato l'impiego del *Green Pass* con modalità massive, a campione e informatizzate. La gestione dell'emergenza ha imposto continue necessità di studio, progettazione e monitoraggio delle misure anti-contagio e dei servizi, adattando conseguentemente l'organizzazione delle attività accademiche e in particolare quelle dei servizi didattici (registrazioni delle lezioni, didattica mista, esami di profitto scritti e orali a distanza oltre che in presenza).

1.2 RISULTATI D'IMPATTO

Nel quadro tutt'altro che ordinario appena delineato, l'Ateneo ha dato risposta alle cruciali questioni e opportunità dell'anno. Fra queste meritano di essere ricordate alcune:

- gli elementi di progettualità e sviluppo, raccolti non solo in una prima stesura del Piano Strategico 2022-2024, approvato dagli Organi nel mese di dicembre, ma anche nei documenti di indirizzo e di accesso al finanziamento per la Programmazione Triennale MUR (cd. PRO3 ex DM 289/2021) e quelli dei Decreti Ministeriali n. 737 e 1061 e 1062, che hanno costituito il basamento dei nuovi programmi ex PNRR e PNR e delle prime azioni del nuovo governo accademico;
- l'ampliamento dell'offerta formativa con i nuovi corsi di laurea magistrale in Intelligenza artificiale (LM-32) e Intermediazione culturale e religiosa (LM-64);
- le attività di terza missione anche a contrasto dell'emergenza sanitaria e a diffusione della cultura dell'inclusione e della parità di genere;
- gli sviluppi organizzativi in attuazione delle disposizioni normative in materia di *smart-working* e conciliazione;
- la prosecuzione della transizione al digitale con investimenti sia in termini di capitale umano (reclutamento e formazione), riorganizzazione dei servizi e investimenti in infrastrutture e dotazioni.

In particolare si ritiene opportuno in questa sede presentare i risultati del primo monitoraggio della Programmazione triennale MUR, avviata con delibera degli Organi il 16 luglio 2021 sul progetto "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". Il programma si pone ambiziosi obiettivi di crescita e sviluppo dei servizi con uno specifico focus sulla digitalizzazione e l'inclusione. Il prospetto che segue dà un sintetico monitoraggio degli indicatori previsti e del monitoraggio corrente, su dati relativi al 2021.

Quadro 1 - Monitoraggio Programmazione triennale MUR

Dati da programma Pro3 presentato					Monitoraggio 2022			
Obiettivo	Budget triennale	Indicatori	Valore iniziale	Valore Target	Valore indice	Numeratore	Denominatore	Fonte
C. Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	6.382.968	C_c - Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	1,383	1,560	1,390	63.204	45.472	Ateneo
		C_j - Proporzione di studenti con disabilità e DSA sul totale degli studenti	0,008	0,009	0,007	372	54.968	Ateneo
E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	4.864.490	E_h - Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	63,375	160,000	59,936	89.364	1.491	Ateneo
		E_j - Riduzione dell'età media del personale TA di ruolo	52,320	51,400	51,943	51,943	-	Pro3
		Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai ricercatori e numero di ricercatori	1,621	4,000	1,916	592	309	Ateneo

Gli indicatori rendono talvolta conto del lavoro di progressione già impostato, ma risentono al contempo della prosecuzione delle fasi di valutazione e assegnazione del finanziamento che sono terminate solo il 13 aprile 2022.

Una diffusa presentazione delle attività del 2021 che hanno avuto un particolare impatto sulla compagine sociale e sull'utenza sarà disponibile nel "Bilancio Sociale 2021", di prossima pubblicazione. In questa sede preme invece rendicontare i particolari risultati conseguiti in termini di obiettivi di *performance* che, come previsto dal Piano Integrato 2021-2023, assumono rilievo in relazione agli *stakeholder* destinatari degli specifici interventi. Una presentazione diffusa dei risultati di *performance* organizzativa troverà puntuale rendicontazione nell'ultimo capitolo. Si segnala che nel PIAO 2022-2024, approvato dagli Organi nel mese di aprile del 2022, si è fatto espresso riferimento al valore pubblico degli interventi programmati: di essi si farà esplicita rendicontazione nella prossima edizione della Relazione.

Di seguito si dà una specifica evidenza ad alcuni risultati di valore nei confronti dell'intera collettività, dell'utenza studentesca e del personale.

1.2.1 L'ampliamento del percorso museale di Villa la Quiete

L'opera di valorizzazione del patrimonio storico di [Villa La Quiete](#), complesso storico affidato dalla Regione Toscana all'Università di Firenze è proseguito nel 2021 con il riallestimento di parte dell'Appartamento di Anna Maria Luisa de' Medici, ultima discendente del casato, detta Elettrice Palatina che scelse la Quiete come ritiro per gli ultimi anni della sua vita nel Settecento. Si tratta di un periodo appartato e complesso nel quale tuttavia Anna Maria con il "Patto di Famiglia" (1737) fece in modo che le ingenti collezioni mediche rimanessero a Firenze riuscendo a non disperdere un prezioso patrimonio che ancora oggi arricchisce la città in modo incomparabile.

Il riallestimento dell'Appartamento di Anna Maria ha visto il ritorno alla Quiete di due importanti opere in deposito da trent'anni presso il Tesoro dei Granduchi a Palazzo Pitti. Gli accordi per la restituzione sono stati presi con il Direttore delle Gallerie degli Uffizi Eike Schmidt. Queste sono il "*Ritratto in pietre dure di Vittoria Della Rovere*" (1696) di Giuseppe Antonio Torricelli e la cera del "*Compianto su Cristo morto*" di Massimiliano Soldani Benzi (1708).



Figura 1 - G. A. Torricelli, Ritratto in pietre dure di Vittoria Della Rovere, 1696



Figura 2 - G. A. Torricelli, Ritratto in pietre dure di Vittoria Della Rovere (particolare), 1708



Figura 3 - M. Soldani Benzi, Compianto su Cristo morto (veduta frontale), 1708



Figura 4 - M. Soldani Benzi, Compianto su Cristo morto (retro), 1708

L'allestimento comprende anche altre opere che si trovavano nella sala affrescata da Benedetto Fortini, chiamata "Sala delle Ville Medicee" (1728): due preziosi cassettoni di fine Seicento e due terrecotte commissionate direttamente dall'Elettrice Palatina. Trattasi del "San Pietro d'Alcantara in adorazione della Croce" (1728) di Vittorio Barbieri e di "S. Maria Maddalena che riceve dalla Vergine il velo della Purezza" (1728) di Giovan Battista Piamontini, entrambi restaurati per l'occasione.



Figura 5 - Appartamento dell'Elettrice Palatina a Villa La Quiete, 1720-30



Figura 6 - Affreschi di B. Fortini dell'Appartamento dell'Elettrice Palatina, 1728



Figura 7 - R. Lebrun (attr.), Cassettone intarsiato, fine XVII sec.



Figura 8 - R. Lebrun (attr.), Cassettone intarsiato, fine XVII sec.



Figura 9 - G. B. Foggini, S. M. Maddalena de' Pazzi riceve il velo della purezza, 1728



Figura 10 - V. Barbieri, San Pietro d'Alcantara in adorazione della Croce, 1728

L'allestimento riguarda anche il Ricetto dell'Appartamento, detto dalle Montalve "Ricetto della Campana", perché tutt'ora è presente la corda per suonare la campana che scandiva i principali momenti di vita della Villa. Il Ricetto conduce dal cortile della Lanterna al Giardino all'Italiana settecentesco e oggi, come da fine Settecento, espone quattro tele restaurate di soggetto biblico eseguite da Giuseppe Nicola Nasini nel Seicento e una serie di vasi a cratere.



Figura 11 - Ricetto della Campana (veduta verso il Giardino all'Italiana)



Figura 12 - Ricetto della Campana (veduta verso il Cortile della Lanterna e la corda della campana)



Figura 13 - G. N. Nasini, *Judah e Tamar*, fine XVII sec.



Figura 14 - G. N. Nasini, *Elia e la Vedova di Serepta*, fine XVII sec.



Figura 15 - G. N. Nasini, *Abramo espelle Agar e Ismaele*, fine XVII sec.



Figura 16 - G. N. Nasini, *Matrimonio biblico*, fine XVII sec.

La riapertura dell'Appartamento dell'Elettrice Palatina il 14 dicembre 2021 è stata salutata da servizi sui telegiornali locali RAI TGR, Toscana TV e RTV 38 e con la pubblicazione di articoli in cartaceo e online su La Repubblica, La Nazione, Corriere Fiorentino e sulle testate online Gonews e InToscana.

Anche il primo piano dell'Appartamento dell'Elettrice Palatina è stato riallestito a giugno 2021, con l'esposizione di 45 dipinti e due cassettoni provenienti dai depositi. L'allestimento ha ricostruito in parte l'aspetto settecentesco delle due stanze da letto di Anna Maria. Gli spazi saranno aperti al pubblico appena saranno realizzati alcuni interventi preliminari necessari per permettere l'accesso ai visitatori.



Figura 17 - *Quadreria al primo piano dell'Appartamento dell'Elettrice Palatina di Villa La Quiete (stanza 1)*



Figura 18 - *Quadreria al primo piano dell'Appartamento dell'Elettrice Palatina di Villa La Quiete (stanza 2)*

Infine, a maggio 2021 è sopravvenuta la necessità di effettuare un ingente trasloco di beni dal terzo piano ai piani primo e secondo per consentire l'inizio dei lavori di messa in sicurezza di parte delle coperture

della Villa, a cura dell'Area Edilizia di Ateneo, che sono terminati ad aprile 2022. I lavori si sono rivelati di particolare complessità vista la mole di opere e la delicatezza dei materiali, in particolare tutto l'Archivio storico, composto di circa 5000 pezzi dal Quattrocento ad oggi, che sarà spostato nel 2022 al piano terra e tornerà ad essere fruibile. Questi lavori, sebbene effettuati in zone non aperte al pubblico, costituiscono uno snodo fondamentale per la Villa e per il suo futuro, in quanto premessa fondamentale alla sua tutela e a ulteriori ampliamenti del suo percorso museale.

Tra gli eventi speciali rivolti al pubblico si ricorda la visita straordinaria alla Villa in occasione della Bright Night (25 settembre) dal titolo "Natura e arte nelle sale affrescate di Villa La Quiete", gli incontri e le visite dedicate all'Elettrice Palatina in occasione del festival *L'Eredità delle Donne* (23-24 ottobre) e il ciclo speciale di visite per UNICOOP (settembre). In occasione dei 700 anni dalla morte di Dante Alighieri è stato pubblicato su Youtube un video su Dante e l'affresco raffigurante "La Quiete che pacifica i venti" di Giovanni da San Giovanni che dà il nome alla Villa.

1.2.2 La digitalizzazione della mobilità internazionale

Il 20 dicembre 2021 è nato in rete il portale "[Apply on line - University of Florence](#)", traguardo di un processo iniziato nel 2019 per il miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo. Il portale è diventato la "*education landing page*" che semplifica l'accesso all'offerta formativa e ai servizi di accoglienza UNIFI degli studenti internazionali candidati all'ammissione nei corsi di laurea magistrale.

The screenshot shows the 'Apply on line' portal for the University of Florence. The header includes the university logo and navigation links. The main banner reads 'IGNITING A BRIGHTER FUTURE' with the subtext 'Send your online application to the University of Florence in a few clicks'. Below the banner is a search bar with the placeholder text 'What do you want to study?' and a 'Search' button. The main content area is divided into two columns. The left column contains a list of master programs, including 'NEW!! Master's degree program in Urban and Regional Planning and Design' and 'Master program in Natural Resources Management for Tropical Rural Development - scholarships'. The right column contains a welcome message for international applicants, stating 'Welcome to the University of Florence online portal for master's applications! Your journey starts here!' and providing instructions for non-EU and EU citizens. The instructions include: 'Before applying, consult the list of the master programs offered by the University of Florence using the Search tool above and read the information on your intended master program or programs (you can choose up to three programs) carefully, verifying the study language and the admission and language requirements', 'Take note of the deadlines of each call for application', 'Click on Sign in/Register. If you have never registered before, click on "I'm a new applicant" and enter your email address. Please enter an email address that you regularly check and do not sign up more than once by using different email addresses.', 'On completing the registration process, you will receive an email containing a verification link you will have to click on', and 'Now you can submit your online application, choosing up to three master programs'. There is also a note: 'The research fellowships are subject to your online application. For more info...'

DreamApply offre una serie di vantaggi sia per i candidati che per il personale docente e amministrativo.

La piattaforma infatti semplifica il processo di ammissione ai corsi di laurea magistrale degli studenti UE e non-UE con titolo di accesso conseguito all'estero: una volta registratisi, i candidati possono presentare in pochi *step* la propria domanda di ammissione, scegliendo fino a tre corsi di laurea magistrale. I candidati possono altresì reperire, nella scheda di ciascun corso di studio, una presentazione del corso, con la strutturazione dello stesso, gli sbocchi occupazionali, oltreché informazioni utili sui requisiti di ammissione e

linguistici. I candidati sono, inoltre, costantemente informati sullo stato di lavorazione della propria domanda. Sul portale sono anche costantemente pubblicate informazioni su procedure, opportunità e servizi per gli studenti internazionali, quali ad esempio preiscrizione, tasse e contributi, borse di studio.

DreamApply ha, inoltre, portato ad una semplificazione del processo di verifica e valutazione delle domande di ammissione. Il personale amministrativo e docente coinvolto non solo ritrova la documentazione dei candidati in maniera semplice e diretta, ma può soprattutto, in maniera altrettanto semplice, effettuare richieste di integrazione dati e documenti e comunicare gli esiti, inviando dei messaggi e dei documenti già precompilati. È stato così semplificato un processo lungo e macchinoso, che prevedeva l'utilizzo di più applicativi (email, Titulus, database in access o excel). L'introduzione di finestre temporali (*intake rounds*) entro cui i candidati internazionali possono presentare la propria domanda ha, infine, permesso di razionalizzare un processo che gravava, in maniera continuativa, sulle strutture amministrative e sui docenti coinvolti.

Questo risultato si iscrive nel più ampio quadro delle iniziative UNIFI destinate a semplificare e velocizzare i processi amministrativi per l'internazionalizzazione, alle quali sono riconducibili anche gli sforzi, condotti in linea con la strategia del nuovo programma Erasmus+ 2021-2027 e il programma PRO3, per digitalizzare la gestione della mobilità internazionale tramite l'interoperabilità dei sistemi gestionali e lo scambio sicuro di dati tra Atenei partner nell'ambito del progetto EWP (Erasmus Without Paper). I relativi risultati di performance sono rendicontati di seguito nella sezione 5.1 (cfr. AZDI13).

1.2.3 La reingegnerizzazione del processo di reclutamento degli assegnisti di ricerca con l'applicativo Akaδemia



L'applicativo Akaδemia è nato nel 2019 per gestire in modo snello e dematerializzato il processo di reclutamento degli assegnisti di ricerca. È stato sviluppato *in house* dal *Software Technologies Lab* (STLab) del Dipartimento di Ingegneria Informatica (DINFO), sulla base della normativa vigente e della modulistica in uso nell'Ateneo. Nel 2020 è stata avviata la sua diffusione ad altri Dipartimenti. L'obiettivo per l'anno 2021 era la completa sostituzione della precedente procedura, in almeno 16 dei 21 dipartimenti, con l'utilizzo dell'applicativo per gestire l'attivazione di nuovi assegni di ricerca, anche di profilo assistenziale, nonché l'eventuale rinnovo di assegni in scadenza.

Nei primi mesi del 2021 si sono intensificate le attività formative in capo al Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione, organizzate in modalità personalizzata per singole Strutture o per categorie di personale.

Parallelamente Akaδemia è stato oggetto di costanti implementazioni, sulla base di segnalazioni e suggerimenti provenienti dagli utenti sperimentatori (personale sia docente sia amministrativo), accolti e centralizzati da una figura referente di perno con la squadra dei sviluppatori informatici, che li ha in molti casi attuati.

La reingegnerizzazione del processo realizzata grazie ad Akaδemia non consiste semplicemente nella dematerializzazione con riduzione della documentazione cartacea. L'applicativo aumenta l'efficacia delle attività gestionali, riduce gli errori umani, e migliora la trasparenza consentendo il monitoraggio dello stato di avanzamento del procedimento da parte sia dell'operatore amministrativo sia del docente responsabile.

Alla fine del 2021, tutti i dipartimenti fanno uso dell'applicativo Akaδemia, venti regolarmente e uno in via sperimentale. Sono pertanto dematerializzate, razionalizzate e omogeneizzate nell'Ateneo le relative attività gestionali, con un impatto positivo sul clima e sul benessere lavorativo.

Akaδemia è ora in fase di estensione al reclutamento delle altre categorie di personale non strutturato della ricerca: borsisti e, in futuro, collaboratori autonomi.

2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

2.1 RISORSE FINANZIARIE

Le risorse finanziarie dell'Ateneo sostengono gli interventi per il conseguimento degli obiettivi di performance. Il quadro che segue illustra lo stanziamento assegnato in fase di pianificazione a ciascuna azione per l'esercizio 2021 e la corrispondente spesa registrata in contabilità.

Quadro 2 - Performance budgeting

Linea	Obiettivo	Azione	Descrizione	Stanziamiento	Spesa	
DI. Digitalizzazione	1. Semplificazione dei processi per la trasformazione digitale	AZDI11	Revisione delle procedure relative all'iter documentale firmato digitalmente			
		AZDI12	Digitalizzazione della modulistica in Ateneo			
		AZDI13	Digitalizzazione dei processi mobilità internazionale studenti (PRO3)	64.050 €	53.445 €	
		AZDI14	Implementazione e diffusione degli applicativi in uso per la fruizione da remoto (Akademia, TEMPRO, JAMA, Acquisti, Specializzandi Medicina)	95.000 €	75.105 €	
		AZDI15	Linee guida per la produzione di documenti accessibili			
	2. Sviluppo di strumenti di assistenza remota	AZDI21	Attivazione del contact center per gli studenti			11.285 €
		AZDI22	Strumenti di contact center per utenti interni			
	3. Consolidamento della sicurezza informatica	AZDI31	Messa in sicurezza del perimetro dell'Ateneo e dei servizi esposti internamente o esternamente			
		AZDI32	Cyber Security Awareness	15.000 €	14.640 €	
	4. Sviluppo della didattica innovativa	AZDI41	Digital Learning e strumenti per la didattica innovativa	1.000.000 €		
		AZDI42	Adeguamento delle dotazioni audiovisive delle aule per la didattica duale	1.283.000 €	2.084.540 €	
		AZDI43	Formazione operativa su Moodle			
	LA. Linea Cambiamento Organizzativo	1. Innovazione tecnologica per il cambiamento organizzativo	AZLA11	Dotazione tecnologica per il Lavoro Agile	315.195 euro + budget su DM394	457.004 €
AZLA12			Postazioni remote per il Lavoro Agile		500 €	
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	5.000 €		
2. Innovazione gestionale per il cambiamento organizzativo		AZLA21	Formazione e procedure per il Lavoro Agile	15.000 €	6.490 €	
		AZLA22	Revisione delle linee guida per l'utilizzo di dispositivi elettronici			
		AZLA23	Revisione modello organizzativo dipartimentale			
		AZLA24	Revisione del regolamento sull'orario di lavoro			
		AZLA25	Ipotesi di razionalizzazione degli spazi per la configurazione di aree/uffici di coworking			
Obiettivi specifici da Pianificazione precedente	1. Valorizzazione del patrimonio storico	AZ2103	Ampliamento del percorso museale di Villa La Quiete		445.657 €	
	2. Ottimizzazione del sistema dei siti Unifi	AZ4304	Omogeneizzazione e ristrutturazione dei siti dei Dipartimenti e delle Scuole			

A fronte di uno stanziamento di circa 3 milioni, la spesa corrispondente è stata di oltre 3,1 milioni, anche per effetto di stanziamenti relativi agli anni precedenti che hanno trovato impiego nell'anno 2021 (dotazioni audiovisive e ampliamento percorso museale di Villa La Quiete).

A supporto della delicata situazione post-pandemia e delle necessità di rilancio sia della ricerca che dell'economia del paese, è in questo contesto utile segnalare anche le ingenti somme messe a disposizione dal MUR nel corso del 2021, anche a seguito degli specifici interventi governativi, che avranno effetti e impiego anche negli anni a venire:

- 11,2 milioni di euro triennali nell'ambito della Programmazione Triennale MUR per la digitalizzazione dell'Ateneo, innovazione dei servizi, l'inclusione e lo sviluppo del personale (DM 289/2021)
- 5,6 milioni di euro per calmierare la contribuzione studentesca e estendere l'esonero agli studenti con ISEE fino a 24.000 euro (DM 1014/2021)
- 1,11 milioni di euro per il finanziamento straordinario delle azioni di orientamento, tutorato, recupero e inclusione (DM 752/2021)

- 10,8 milioni di euro biennali per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma Nazionale per la Ricerca (PNR) (DM 737/2021).

2.2 RISORSE UMANE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

Obiettivi e risultati sono conseguibili soltanto con l'apporto di risorse umane competenti e organizzate. Dato che non è ancora maturo uno strumento di specifica misurazione dell'apporto umano al conseguimento degli obiettivi, si dà di seguito un quadro delle consistenze generali e delle variazioni rispetto all'anno precedente per meglio dimensionare il volume dei risultati che verranno di seguito esposti.

Da questo punto di vista, il 2021 è stato un anno di sostanziale stabilità rispetto alle dimensioni pregresse. Si nota una progressione nelle componenti del personale docente, avvenuta essenzialmente per effetto dei piani straordinari per il personale RTDb realizzati nel corso del 2021 e al consistente reclutamento di personale ricercatore avvenuto in fine d'anno in applicazione delle disposizioni di cui al DM 1062/2021. I principali dati dimensionali e di variazione sono riepilogati nel Quadro che segue.

Quadro 3 - Flussi e consistenza del personale strutturato tra il 2020 e il 2021

Ruolo	N al 31/12/2020			Uscite (cessazioni/ passaggi di ruolo)			Ingressi (assunzioni/ passaggi di ruolo)			N al 31/12/2021		
	F	M	TOT	F	M	TOT	F	M	TOT	F	M	TOT
Professori ordinari	111	261	372	11	20	31	14	29	43	114	270	384
Professori associati	330	470	800	20	38	58	41	58	99	351	490	841
Ricercatori	233	260	493	50	67	117	60	61	121	243	254	497
TOTALE docenti e ricercatori	674	991	1665	81	125	206	115	148	263	708	1014	1722
Dirigenti	2	6	8	0	0	0	0	0	0	2	6	8
CEL	62	15	77	3	3	6	3	0	3	62	12	74
Personale TA	956	454	1410	71	36	107	64	42	106	949	460	1409
TOTALE personale contrattualizzato	1020	475	1495	74	39	113	67	42	109	1013	478	1491

Quadro 4 - Età del personale strutturato nel 2020 e 2021

Ruolo	% F al 31/12/2020	% F al 31/12/2021	Età media al 31/12/2020			Età media al 31/12/2021		
			F	M	TOT	F	M	TOT
Professori ordinari	29,8%	29,7%	60,5	60,2	60,3	59,9	60,2	60,1
Professori associati	41,3%	41,7%	53,8	53,8	53,8	53,7	53,4	53,6
Ricercatori	47,3%	48,9%	48,1	45,7	46,8	47,2	45,1	46,2
TOTALE docenti e ricercatori	40,5%	41,1%	52,9	53,4	53,2	52,5	53,1	52,9
Dirigenti	25,0%	25,0%	62,5	53,0	55,4	63,5	54,0	56,4
Cel	80,5%	83,8%	55,9	59,1	56,5	55,8	58,3	56,2
Personale TA	67,8%	67,4%	52,1	52,0	52,1	51,9	51,4	51,7
TOTALE personale contrattualizzato	68,2%	67,9%	52,4	52,2	52,3	52,1	51,6	51,9

Dal punto di vista socio-demografico, pur nelle modeste variazioni riscontrabili nell'anno di osservazione, si può notare la persistenza di una distribuzione di genere più centrata sulla presenza femminile per le posizioni tecnico-amministrative (circa il 67%), più equilibrata nella posizione dei ricercatori (circa il 49% di femmine) e più centrata sulla presenza maschile per le posizioni di professore (circa il 62% di maschi). Si tratta, come evidenziato dal Quadro delle età medie, anche di posizioni formatesi in periodi diversi.

Le fasi di redazione del "Bilancio di genere 2021" sono in corso al momento della chiusura della presente relazione. È già in consultazione invece l'edizione precedente: "[Bilancio di genere 2020](#)".

Per quanto riguarda invece l'età, si può riscontrare un generalizzato contenimento dell'età media, dovuto al livello elevato di *turnover* del personale registrato nell'anno.

Le condizioni di lavoro e di benessere del personale sono costantemente monitorate attraverso azioni dirette e collettive, anche organizzate in occasione di rilevazioni generali come quelle del Progetto GP e quella organizzata per il 2021 per la "[Valutazione del rischio stress lavoro correlato](#)", il cui impianto è descritto sul sito d'Ateneo.

In particolare nell'ambito del Progetto GP, e quindi con accesso alle opportunità di *benchmark* con gli altri Atenei, si sviluppa ogni anno l'indagine su "Benessere Organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico". L'indagine è rivolta al personale tecnico amministrativo e ai collaboratori linguistici e consente di misurare secondo *item* ormai standardizzati le principali dimensioni del clima interno. Gli esiti dell'indagine condotta nel 2022, con riferimento alla situazione percepita nel 2021, sono raffigurati nel Quadro che segue (espressa in scala 6). Al momento di chiusura di questa relazione gli altri Atenei stanno ancora somministrando la rilevazione, pertanto non è disponibile il confronto di *benchmark* sul 2021: allo scopo vengono proposti i dati dell'anno precedente.

Quadro 5 - Confronto tra i risultati delle indagini relative agli anni 2020 e 2021

Sezioni	Media Unifi 2021	Media Unifi 2020	Media Atenei 2020	Differenza Unifi - Atenei 2020	Differenza Unifi 2021-2020
A- L'ambiente di lavoro	4,57	4,52	4,33	0,19	0,05
B- Le discriminazioni	4,93	5,01	4,73	0,28	-0,08
C- L'equità nella mia amministrazione	3,23	3,42	3,08	0,34	-0,19
D- Carriera e sviluppo professionale	3,20	3,40	3,02	0,38	-0,20
E- Il mio lavoro	4,56	4,62	4,44	0,18	-0,06
F- I miei colleghi	4,67	4,71	4,42	0,29	-0,04
G- Il contesto del mio lavoro	3,81	3,91	3,55	0,36	-0,10
H- Il senso di appartenenza	4,35	4,51	4,31	0,20	-0,16
L- La performance organizzativa	3,57	3,78	3,43	0,35	-0,21
M- Le mie performance	3,92	4,01	3,81	0,20	-0,09
N- Il funzionamento del sistema	3,62	3,77	3,56	0,21	-0,15
O- Il mio responsabile e la mia crescita	4,49	4,60	4,19	0,41	-0,11
P- Il mio responsabile e l'equità	4,48	4,62	4,20	0,42	-0,14
Q- Il mio responsabile e il sistema di valutazione	4,32	4,42	4,08	0,34	-0,10

Macro-Sezioni	Media Unifi 2021	Media Unifi 2020	Media Atenei 2020	Differenza Unifi - Atenei 2020	Differenza Unifi 2021-2020
Benessere organizzativo	4,19	4,27	4,00	0,27	-0,08
Grado di condivisione del sistema di valutazione	3,68	3,83	3,59	0,24	-0,15
Valutazione del superiore gerarchico	4,44	4,56	4,17	0,39	-0,12

Numero di questionari compilati	966	1.038	8.055
---------------------------------	-----	-------	-------

Come evidenziato dalla colorazione delle celle, l'anno 2020 è stato caratterizzato da un ampio e sistematico distanziamento in positivo dal sistema degli altri Atenei. Con il 2021, l'Ateneo ha però registrato in tutti gli ambiti indagati una generalizzata riduzione dei valori raggiunti nell'anno precedente, se si esclude la leggera progressione dell'ambito relativo a "ambiente di lavoro". Il confronto con gli altri Atenei, che per ragioni di *benchmark* potrà avvenire soltanto nel prossimo autunno, darà conto dell'eventualità dell'arretramento unicamente nel nostro Ateneo o viceversa generalizzato e riscontrabile anche negli altri Atenei che, come si vedrà nell'ultimo capitolo, è accaduto nelle indagini di *customer satisfaction*.

3. RISULTATI DELLA PERFORMANCE

In questo paragrafo sono riepilogati i principali elementi relativi alla *performance* generale dell'Ateneo nell'anno 2021. La fonte della relativa disciplina è il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* 2021 ([SMVP](#)), cui si rinvia per ogni opportuna specifica.

Performance organizzativa di Ateneo

Figura 19 - Performance organizzativa



PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
Soggetto Valutato	PESO
Direttore Generale	55%
Dirigente	40%
EP con responsabilità - RAD	25%
EP senza responsabilità	25%
Direttore tecnico	25%
Personale amministrativo (B, C, D)	10%
Personale tecnico (B, C, D)	10%
Responsabile di UF (D)	10%

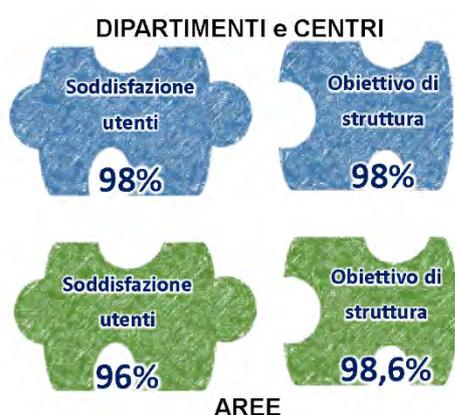
La percentuale di performance organizzativa dell'Ateneo di cui al riquadro di sinistra è calcolata come media ponderata dei risultati delle Linee di *performance* organizzativa rendicontate nel Capitolo 5 e dettagliata al termine della sezione 5.1. La tabella di destra riassume le ricadute valutative sulle diverse categorie di personale, così come previste dal SMVP 2021.

Performance delle strutture

La *performance* delle Strutture è misurata da due quote: la prima relativa ai risultati conseguiti nel miglioramento dei processi rivolti all'utenza (soddisfazione utenti), la seconda relativa a quelli conseguiti con una specifica attività progettuale (obiettivo di Struttura).

Di seguito vengono presentati i risultati medi conseguiti distinti fra le due quote e per Amministrazione Centrale e Dipartimenti; anche in questo caso il prospetto di destra raffigura la ricaduta in termini percentuali della *performance* della Struttura di afferenza sulla valutazione in relazione al ruolo del valutato.

Figura 20 - Performance di struttura



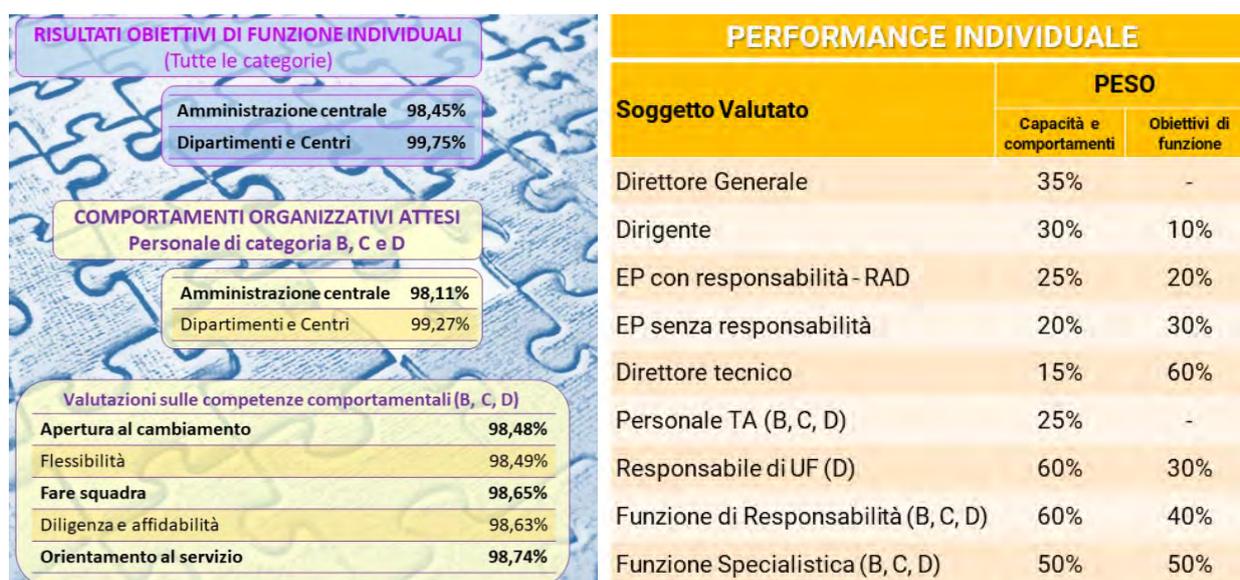
PERFORMANCE DI STRUTTURA		
Soggetto Valutato	PESO	
	Soddisfazione utenti	Obiettivi di struttura
Direttore Generale	5%	5%
Dirigente	10%	10%
EP con responsabilità - RAD	15%	15%
EP senza responsabilità	12,5%	12,5%
Personale TA (B, C, D)	-	65%

Performance individuale

La performance individuale viene misurata dalla valutazione di un valutatore sulle capacità e comportamenti organizzativi e gestionali manifestati nell'anno, con riferimento al profilo professionale rivestito. Il personale destinatario di incarico nell'anno (Dirigenti, RAD, EP, titolari di unità funzionali, funzioni di responsabilità e specialistiche) viene altresì valutato dal medesimo valutatore in relazione all'obiettivo di funzione connesso all'incarico.

Il SMVP 2021 ha introdotto una nuova metrica di misurazione e un catalogo di 12 competenze comportamentali destinato a guidare i soggetti valutatori nell'osservazione dei comportamenti organizzativi agiti, basato sul grado di responsabilità e di autonomia richiesto ai diversi ruoli. Il Quadro seguente dà conto dei risultati registrati nella categoria più numerosa di personale (BCD senza incarico, 1314 soggetti valutati, 43 valutatori). I dati completi relativi alle valutazioni espresse sui comportamenti organizzativi nel primo anno di applicazione della nuova metrica sono presentati nel capitolo 5.3 dedicato al processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

Figura 21 - Performance di individuale



Dalla lettura dei quadri esposti, si osserva che la *performance* dell'anno ha raggiunto livelli considerevoli e sostanzialmente in linea con l'anno precedente.

La *performance* organizzativa dell'anno ha raggiunto il livello di 98,17%, contro il livello raggiunto nel 2020 del 99,40%, con una flessione minima dovuta, come si vedrà oltre, all'espressione di disagio espressa essenzialmente dal personale tecnico-amministrativo sugli argomenti oggetto degli interventi per il cambiamento organizzativo e la comunicazione.

Di particolare interesse e rilievo sono i risultati conseguiti nell'ambito delle Strutture. Gli obiettivi sono stati generalmente conseguiti sia sul versante del gradimento dei servizi all'utenza quanto su quello dell'obiettivo di struttura, anche se con una maggiore articolazione rispetto all'anno precedente. Sulla prima componente le Strutture hanno ottenuto valutazioni comprese tra l'84% e il 100%, con netta prevalenza di queste ultime, lo scorso anno solo tre Strutture avevano conseguito il 90% di risultato mentre le altre tutte quante il massimo punteggio (100%). Sulla seconda componente la valutazione media è stata del 98,0% per i Dipartimenti e 98,6% per le Strutture dell'Amministrazione Centrale, rispetto al 99,0% dell'anno precedente su entrambi gli ambiti.

Anche in termini di *performance* individuali le valutazioni medie si sono attestate intorno al 98,6% relativamente al personale senza incarico e al 98,5% per quello con incarico, contro valori del 99,0% dello scorso anno, anche in questo caso, su entrambi gli ambiti.

Relazione del Direttore Generale

Al termine del mandato, il Direttore Generale uscente (Beatrice Sassi) ha trasmesso al Nucleo di Valutazione la "Relazione di attività del Direttore Generale Anno 2021 e di conclusione del mandato" (prot. n. 45224 del 28 febbraio 2022).

L'iter ordinario di predisposizione e presentazione della relazione avrebbe previsto una sua inclusione nel presente testo, anche per le relative deliberazioni del Consiglio di Amministrazione. Il termine del mandato avvenuto il 28 febbraio scorso ha però escluso la possibilità di una concomitanza dei due documenti, dato che la rendicontazione della *performance* prevede attività che giungono a conclusione nel mese di aprile. Si allega pertanto il documento alla presente relazione (allegato A) per la dovuta rendicontazione e avvio delle fasi successive di valutazione.

4. PERFORMANCE E MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Nel 2021 è stata data continuità alla mappatura dei processi, lavoro condotto in sinergia tra l'Unità di Processo "Prevenzione della Corruzione e Trasparenza" e l'Unità di Processo "Coordinamento delle Funzioni Direzionali di Programmazione, Organizzazione e Controllo", con la collaborazione delle varie strutture interessate. Per il secondo anno consecutivo è stato mappato il 100% dei processi previsti dal [Piano Integrato 2021-2023](#) (p. 36). La mappatura offre un diagramma di flusso esauriente delle attività amministrative coinvolte per ciascun processo ed è propedeutica all'analisi dei fattori di rischio.

La pagina [Processi e Mappature](#) sul sito web di Ateneo raccoglie tutta la documentazione. Si riporta di seguito la tabella con le mappature del 2021 e il collegamento alla pagina pubblicata sul sito web.

Quadro 6 - Processi e mappature 2021

Derivazione	Ambito o Area di Rischio	Processo	Mappatura pubblicata sul sito istituzionale
Piano Integrato 2021-2023	Performance organizzativa Linea 1 - Digitalizzazione	Elezioni (con nuova modalità a distanza)	Procedure elettorali
	Performance organizzativa Linea 2 - Cambiamento organizzativo	Assegni di ricerca (revisione e sostituzione)	Assegni di ricerca di tipo b con applicativo Akademia
	Performance organizzativa Obiettivi da Piano precedente	Trasferimento tecnologico	<ul style="list-style-type: none"> • Csavri Networking e rapporti con le realtà del territorio • Csavri sviluppo imprenditoriale Impresa Campus Unifi • Csavri sviluppo imprenditoriale Preincubazione • Supporto all'attivazione e monitoraggio dei laboratori congiunti • Riconoscimento spin-off e gestione del rapporto con Unifi • Bandi congiunti Università di Firenze - Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze
		Processi <i>public engagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione interna IN Senato Accademico e IN Consiglio di Amministrazione • Comunicazione interna Flash News • Comunicazione interna Mail notizie per studenti • Comunicazione interna UNIFI informa • Coordinamento eventi di Public Engagement di Ateneo • Laboratorio multimediale (creazione video) • Strumenti di comunicazione istituzionale
Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023	Ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche D.Lgs. 165/2001	Progressioni economiche orizzontali	Progressioni economiche orizzontali
		Progressioni economiche verticali	Progressioni economiche verticali
	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Attribuzione di vantaggi economici a studenti (borse di studio)	Borse di studio post-laurea
		Attribuzione di vantaggi economici (borse di ricerca)	Borse di ricerca

Derivazione	Ambito o Area di Rischio	Processo	Mappatura pubblicata sul sito istituzionale
		Attribuzione di vantaggi economici al personale (benefit)	Benefici economici al personale tecnico amministrativo
		Contratti di lavoro autonomo art. 7, comma 6, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165	Contratti di lavoro autonomo
		Missioni	<ul style="list-style-type: none"> • Missioni personale esterno • Missioni personale interno
		Rimborso spese dei soggetti esterni all'Università (art. 4-Regolamento Missioni)	<i>assorbito dai diagrammi di flusso Missioni</i>
	Attività extraistituzionali	Autorizzazioni del personale tecnico amministrativo allo svolgimento di attività esterne	
		Partecipazione del personale tecnico amministrativo e dei collaboratori esperti linguistici all'attività commissionata da soggetti pubblici e privati, da eseguire nei locali e con le attrezzature dell'Università (Regolamento c/terzi)	Conto terzi personale Tecnico Amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici

Per ciascuno dei processi mappati, come da elenco sopra riportato, nel 2021 l'U.P. "Prevenzione della Corruzione e Trasparenza" ha analizzato le aree di rischio specifiche. Per i dettagli si rinvia alla [relazione annuale del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza \(RPCT\)](#) per l'anno 2021.

La cultura della trasparenza e dell'anticorruzione è ancora vissuta nell'Ateneo con valenza prevalentemente adempimentale. Sono ben conosciute e applicate le norme e le procedure raccomandate dall'ANAC. Rimane tuttavia da migliorare il preconizzato coinvolgimento di tutti gli attori nell'individuazione dei potenziali rischi che si annidano nelle pieghe delle attività mappate, che renda l'amministrazione in grado di pianificare la propria strategia anticorruzione, programmando obiettivi specifici in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione e della mala amministrazione quali obiettivi di performance organizzativa e/o individuale.

5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nei paragrafi 1, 2 e 3 di questo capitolo vengono espresse le principali informazioni di rendiconto della performance annuale, suddivise nelle sue primarie dimensioni: organizzativa d'Ateneo, organizzativa delle Strutture, individuale. Nei paragrafi successivi vengono espresse le informazioni di contesto del ciclo della performance, necessarie per caratterizzare e dimensionare il lavoro di gestione del ciclo, gli attori, gli strumenti, i tempi e la quantità delle interazioni necessarie.

5.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

La performance organizzativa di Ateneo è misurata dai risultati conseguiti sulle linee e gli obiettivi generali, che hanno previsto un apporto diffuso e coordinato di risorse e competenze da parte di Strutture diverse.

Si è già avuto modo di trattare i risultati parziali della performance organizzativa d'Ateneo nel monitoraggio intermedio, pubblicato sul sito di Ateneo dopo il passaggio in Consiglio di Amministrazione nel mese di luglio 2021 "[Monitoraggio del Piano Integrato 2021-2023](#)". Per una migliore e completa analisi dei risultati di seguito esposti se ne consiglia pertanto una parallela consultazione.

Di seguito vengono rendicontate le attività sviluppate nell'anno e i principali risultati conseguiti. Ulteriori ed eventuali approfondimenti sono disponibili all'apposita pagina del [servizio DAF](#), accessibile con credenziali uniche d'Ateneo.

LINEA 1 DIGITALIZZAZIONE

OBIETTIVO 1 SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

AZDI11 Revisione delle procedure relative all'iter documentale firmato digitalmente

Descrizione

Creare la cornice procedurale che definisca, per singola tipologia di atto, come questo atto va trasmesso, protocollato, conservato; come va gestita la firma multipla; come devono essere trattati gli allegati; quali strumenti si possono utilizzare l'elenco dei file in firma, ecc.

Traguardo di progetto

Pubblicazione, entro l'anno, della procedura per la gestione dei documenti firmati digitalmente. Attivazione, entro l'anno, di un percorso informatizzato per l'iter di firma digitale (anche multipla)

La **firma digitale**, particolare tipo di firma elettronica qualificata, è utilizzata per firmare digitalmente documenti elettronici (comunicazioni, contratti, atti, provvedimenti,...) e assume pieno valore legale sia in Italia che nell'Unione Europea, e ha il vantaggio di snellire i processi amministrativi, svincolarsi dalla presenza fisica nelle sedi e ridurre l'uso della forma cartacea. In Ateneo si utilizzano sia le firme digitali su *smart card* che la firma digitale remota, con prevalente utilizzo di quest'ultima. È già utilizzata dai docenti, sia per la verbalizzazione degli esami sia per la firma di documenti, e dal personale amministrativo autorizzato.

Inoltre, è entrato in uso l'applicativo **AskMe Sign** che consente di firmare qualunque documento in formato PDF direttamente *online*, utilizzando un *browser web* sul proprio dispositivo, *computer* o *smartphone*. *AskMe Sign* permette di firmare più documenti contemporaneamente: la funzionalità è chiamata firma massiva. La firma digitale apposta su tutti i documenti ha il medesimo valore della firma del singolo documento. Il certificato di firma digitale remota è rilasciato tramite il *provider TI Trust Technologies* (TIM).

Nel corso del primo semestre 2021, l'Ufficio Funzionale di supporto al Responsabile per la Transizione al Digitale ha rivisto la [pagina intranet dedicata alla firma digitale](#) inserendo contenuti e *tutorial* per l'utilizzo dello strumento, tra queste anche le [Linee Guida per la firma digitale](#) con i collegamenti alle modalità operative previste nell'Ateneo a partire dal 17/5/2021 e quindi pubblicate nel secondo semestre. Sono stati inoltre realizzati, a cura del Responsabile per la Transizione al Digitale, alcuni *webinar* dedicati all'utilizzo della firma digitale sia per i docenti che per il personale tecnico amministrativo.

Sono state intraprese azioni per stimolare la pubblicazione di documenti originali con firma digitale sul sito di Ateneo e sono stati effettuati i relativi monitoraggi con particolare attenzione a quanto pubblicato sull'Albo ufficiale.

Di pari passo è stato approntato il [Manuale di Gestione Documentale versione 1.0](#) (di cui le suddette Linee Guida costituiscono l'allegato n. 17) a cura del Sistema Archivistico di Ateneo, trasmesso con Prot. n. 0325526 del 07/12/2021 e adottato con Decreto Dirigenziale n. 158/2022 del 10/02/2022. Il manuale, strumento operativo che descrive il sistema di produzione e di gestione dei documenti analogici e digitali previsto dalle norme vigenti, è stato pubblicato sul sito UniFI a beneficio sia degli operatori amministrativi, sia del cittadino e delle imprese: ai primi, per porre in essere le corrette operazioni di gestione documentale, a cittadini e imprese per comprendere e collaborare nella gestione documentale (ad esempio, utilizzando formati idonei per la formazione delle istanze).

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZDI12 Digitalizzazione della modulistica in Ateneo

Descrizione

Considerato che il meccanismo di firma elettronica è sufficiente per assicurare la validità legale dei moduli, attivare un processo di semplificazione che permetta la gestione interamente digitalizzata di, a tendere, tutti i moduli in Ateneo.

Traguardo di progetto

Attivazione, entro l'anno, di un sistema di gestione della modulistica con la gestione paperless di almeno 10 moduli attualmente cartacei, somministrati in vari formati (PDF, RTF, DOC) che attualmente richiedono 38 stampa, firma e scannerizzazione.

Durante il primo semestre sono stati implementati dei prototipi per la digitalizzazione di modulistica SIAF utilizzando l'applicativo ARXIVAR. Durante lo sviluppo sono emerse alcune criticità che hanno costretto a rivalutare la fattibilità di moduli complessi e dei relativi *workflow* applicativi. Il focus implementativo è stato spostato verso l'altra piattaforma di gestione del flusso documentale denominata *AskMe* fornita dalla società *Lascaux* di cui è pianificata l'adozione per il *contact center* UNIFI (vedi AZDI22), che potrebbe essere utilizzata con efficacia anche per la gestione di parte della modulistica.

Si ritiene che l'utilizzo di una piattaforma del tipo *AskMe Sign* possa creare la base per un sistema di gestione di *workflow* documentale idealmente per tutti i moduli di Ateneo, una volta che saranno implementate ulteriori variazioni funzionali in vista della definitiva messa a regime.

Nel 2021 il tema della modulistica per la gestione dell'orario di lavoro è stato affrontato con l'introduzione della **piattaforma JobTime**. Con *JobTime*, è il dipendente che, oltre a registrare giornalmente la sua presenza in servizio tramite il *badge*, inserisce le proprie richieste di assenza dalla sede di lavoro per i vari motivi (ferie, lavoro agile/telelavoro, missioni, straordinari, rettifica timbratura...) che prima richiedevano l'impiego di moduli cartacei (reperibili sul sito UNIFI nella [sezione modulistica](#) del personale). Le richieste vengono poi direttamente validate dal rispettivo Responsabile, venendo meno in questi casi l'intervento della figura del "referente delle presenze" della struttura. La dematerializzazione ha riguardato i seguenti 11 istituti contrattuali, cui corrispondevano altrettanti moduli cartacei: richiesta ferie, richiesta missione, recupero ore, permessi 150 ore, permessi legge 104, recupero servizio elettorale, recupero ore EP, modifica timbratura, richiesta straordinari, attività fuori sede.

La procedura *JobTime* è stata testata da febbraio nell'Area Innovazione e successivamente estesa in via sperimentale ad altre aree, fino al rilascio in sperimentazione generale annunciato con nota del 25/11/2021. A conclusione della fase sperimentale, dal 1° gennaio 2022, è attivo il nuovo applicativo, a cui si accede tramite il link <https://jobtime.unifi.it>. A regime sarà ulteriormente implementata la piattaforma con la gestione delle casistiche residuali per le quali è ancora necessario l'intervento dei referenti per le presenze.

Al raggiungimento dell'obiettivo sui moduli digitali ha contribuito inoltre il successo della diffusione dell'applicativo **Akaðemia** (vedi AZDI14), grazie al quale ad oggi tutti gli assegni che "nascono" sull'applicativo, compresi i loro eventuali rinnovi nel tempo, sono interamente gestiti senza necessità di modulistica cartacea (erano 10 per la sola fase di attivazione), come si evince dall'elenco pubblicato sulla pagina Intranet "[Modulistica assegni di ricerca](#)" (ove rimangono pubblicati i moduli relativi agli atti di carriera degli assegnisti).

Il valore atteso per l'indicatore, almeno dieci moduli cartacei aboliti entro l'anno, è stato pertanto superato, sommando i moduli soppressi con il ricorso agli applicativi *JobTime* (11) e *Akaðemia* (10).

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZDI13 Digitalizzazione dei processi mobilità internazionale studenti (PRO3)

Descrizione

1) In linea con la strategia del nuovo Programma Erasmus+ 2021-2027, implementazione dei sistemi informatici in uso all'Ateneo e connessione al framework tecnologico EWP (Erasmus Without Paper) abilitante all'interoperabilità e allo scambio sicuro di dati della mobilità tra gli Atenei partner

2) Offrire agli studenti internazionali una education landing page per accedere in maniera diretta e immediata all'offerta formativa di Ateneo e presentare la loro candidatura online ai corsi di laurea magistrale (Apply online per studenti internazionali)

Traguardo di progetto

1) · Adozione modulo di ESSE3 per la gestione dei processi della "Mobilità Internazionale Studenti". Rilascio da parte di CINECA del connettore di integrazione tra ESSE3 ed EWP per il graduale collegamento di UNIFI agli Atenei del network Erasmus Without Paper, nel rispetto della roadmap europea che attualmente fissa al 2023 il completamento xsdel processo di digitalizzazione della mobilità. Formazione del personale coinvolto nel processo

2) · Acquisizione piattaforma DreamApply, integrazione con ESSE3, formazione del personale, avvio di una fase sperimentale

1) In collaborazione con CINECA, gli attori UniFI coinvolti (SIAF e Area Servizi alla Didattica) e gli Studenti, sono state sviluppate le attività nell'ambito dell'implementazione del modulo "Mobilità internazionale" del programma ESSE3 per la gestione degli studenti. Il modulo permette la digitalizzazione dei flussi documentali di arrivo e di uscita degli studenti che decidono di effettuare dei periodi di studio all'estero, garantendo l'interoperabilità tra ESSE3 e le altre soluzioni tecnologiche esistenti, finalizzata al graduale collegamento di UniFI agli Atenei del *network* [Erasmus Without Paper](#). Sono stati svolti interventi di formazione del personale addetto nel semestre autunnale, ed è stato inserito il personale UniFI in uno dei gruppi di lavoro EWP dell'Agenzia Nazionale Erasmus + Indire. È stata avviata con atenei stranieri la fase di test per lo scambio degli accordi tramite la piattaforma EWP.

2) A seguito di appositi incontri tra la Ditta *DreamApply* e l'*International Desk* è stato sviluppato il progetto di implementazione della piattaforma volta alla digitalizzazione delle domande di ammissione ai corsi di laurea magistrale per gli studenti UE (inclusi gli studenti italiani) e non-UE, comunque con titolo accademico conseguito all'estero, oltre ad offrire agli studenti una "education landing page" per accedere in maniera diretta ed immediata all'offerta formativa di Ateneo.

La collaborazione tra le varie aree amministrative coinvolte (*International Desk*, Coordinamento Tecnico Applicativi SIAF, personale delle Scuole, Servizi di Comunicazione) ha reso possibile l'apertura della piattaforma [Apply on Line - University of Florence](#) per i candidati all'ammissione ai corsi di laurea magistrale per l'anno accademico 2022/2023.

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZDI14 Implementazione e diffusione degli applicativi in Ateneo

Descrizione

Messa a sistema in Ateneo degli applicativi informatici per la gestione degli acquisti (RAOL), del reclutamento di assegnisti e borsisti (Akaðemia), dei progetti di ricerca (JAMA e TEMPRO) e delle carriere degli specializzandi di Medicina (VIOLA)

Traguardo di progetto

Estensione dell'uso degli applicativi di gestione degli acquisti, assegni e progetti di ricerca

Il documento di [monitoraggio intermedio](#) pubblicato nel mese di luglio descrive dettagliatamente (pagine 43-49) gli applicativi gestionali contemplati in questa azione, sviluppati *in house* e frutto del lavoro sinergico di risorse del personale tecnico, amministrativo e della ricerca per apportare soluzioni innovative a bisogni comuni. L'adozione generalizzata di questi applicativi si iscrive nel piano per la dematerializzazione che poggia anche sulla sempre maggiore diffusione della firma digitale. L'azione, oltre ad estendere in tutte le strutture l'uso di questi programmi, era volta all'implementazione delle loro funzionalità in base alle esigenze emerse dalla condivisione.

Il traguardo di progetto per il 2021 riguardava specificamente gli applicativi Akaðemia (assegni di ricerca), RAOL (acquisti), e JAMA (gestione attività conto terzi), mentre in sede di monitoraggio è stata rinviata al 2022 un progetto più esteso di aggiornamento di TEMPrØ.

I risultati d'impatto raggiunti con l'applicativo **Akaðemia**, in termini di ottimizzazione di processo e benessere organizzativo, sono descritti nella sezione 1.2.

È stata completata l'estensione dell'applicativo **JAMA** a tutte le strutture di Ateneo aventi attività conto terzi con il raggiungimento dell'obiettivo della completa digitalizzazione e dematerializzazione dei processi relativi alla fatturazione attiva e al pagamento delle quote al personale. In particolare nel corso del 2021 l'utilizzo di JAMA è stato esteso:

- a CSAVRI (che gestisce numerosi contratti di "incubazione" di imprese), con formazione e supporto al personale del Centro designato a tale gestione;
- al Centro Protezione Civile (centro di nuova attivazione che ha una attività conto terzi di rilievo) con formazione e supporto fornito al personale del Centro designato a tale gestione;
- per i Dipartimenti l'estensione ha riguardato le convenzioni attive stipulate *ante* il 2017, prima cioè dell'introduzione di JAMA, che in un primo tempo di applicazione della procedura erano state gestite fuori dalla stessa, con le vecchie modalità.

Si è inoltre provveduto all'aggiornamento del manuale d'uso, in relazione all'upgrade del *software*, manuale presente alla [pagina intranet dei Servizi Economici e finanziari/Commerciale](#), ed è continuata per tutto il 2021 l'attività di supporto agli utenti del programma nelle strutture e quella relativa al controllo delle notifiche JAMA, relative alla ripartizione al personale delle fatture incassate, coordinato ed interfacciato con l'U.P. Stipendi.

Anche l'**applicativo RAOL** ("Richieste di Acquisto *On Line*") ha conosciuto durante l'anno un incontestabile sviluppo. L'applicativo è stato ampliato a tutti i dipartimenti, in termini di formazione del personale e di adattamenti tecnici, in modo che possano avviare la sperimentazione. Tra il 2020 e il 2021 sono raddoppiate le strutture che lo utilizzano e triplicate le pratiche di acquisto gestite su RAOL (da 1388 a 4563, fonte amministratore DIEF).

Sono innegabili i vantaggi associati all'adozione di RAOL:

- centralizzazione in un unico punto di raccolta informatico di tutte le richieste di acquisto;
- dialogo facilitato tra docenti richiedenti e personale addetto superando le barriere logistiche e temporali;
- riduzione dei tempi di attesa per l'acquisizione delle autorizzazioni dei responsabili dei fondi (resp. scientifico e Direttore);
- maggiore trasparenza della presa in carico della richiesta con la priorità basata sull'ordine cronologico di arrivo delle richieste;
- monitoraggio e misurabilità dei tempi di evasione degli ordini;
- completa tracciabilità dell'iter procedurale on line e possibilità per l'operatore di richiedere integrazioni documentali al richiedente direttamente dalla piattaforma.

Dalla sperimentazione su larga scala sono emerse criticità legate in parte alla complessità della fase istruttoria delle richieste legata alla normativa di riferimento, in parte al difficile adattamento del programma alle esigenze specifiche di tutti i dipartimenti. Non tutte hanno potuto essere risolte durante l'anno. Tuttavia le segnalazioni hanno dato luogo a diverse implementazioni, in primis il collegamento con l'applicativo di contabilità UGOV. Le problematiche riscontrate hanno indotto 5 dipartimenti ad accantonare temporaneamente la sperimentazione, in attesa della realizzazione degli interventi richiesti.

LEGENDA: ✗ NO ✓ USO PARZIALE /SPERIMENTAZIONE ✓ ADOZIONE DEFINITIVA	Akaðemia		RAOL	
	Lug 2021	Dic 2021	Lug 2021	Dic 2021
DMSC	✓	✓	✓	✓
NEUROFARBA	✓	✓	✓	✓
SBSC	✓	✓	✓	✗
DSS	✓	✓	✓	✗
DICUS	✓	✓	✓	✓
Fisica e Astronomia	✓	✓	✓	✓
DIMAI	✗	✓	✓	✓
BIOLOGIA	✓	✓	✗	✓
DST	✓	✓	✗	✓
DISIA	✓	✓	✓	✗
DISEI	✓	✓	✓	✓
DSG	✓	✓	✓	✓
DSPS	✓	✓	✓	✓
DIDA	✓	✓	✓	✓
DAGRI	✓	✓	✓	✓
DICEA	✗	✓	✓	✓
DINFO	✓	✓	✓	✓
DIEF	✗	✓	✓	✓
DILEF	✓	✓	✓	✗
FORLILPSI	✓	✓	✗	✗
SAGAS	✓	✓	✓	✗
Totale ✓	13	20	11	13

La tabella a fianco illustra la progressione della diffusione degli applicativi Akaðemia e RAOL, tra il mese di luglio e di dicembre 2021.

La tabella non contempla JAMA, in quanto l'applicativo era già diffuso in tutti i dipartimenti, essendo l'implementazione tecnica e l'estensione a strutture non dipartimentali l'obiettivo per questo applicativo.

Percentuale di raggiungimento del risultato:
100%

AZDI15 Linee guida per la produzione di documenti accessibili

<p><i>Descrizione</i> Dare chiare indicazioni sulle modalità di creazione di documenti amministrativi che garantiscano la fruibilità agli utenti nel modo più inclusivo possibile</p>
<p><i>Traguardo di progetto</i> Linee guida sull'accessibilità dei documenti digitali</p>

Nel secondo semestre del 2021 sono state completate le due attività volte a diffondere la conoscenza dei principi e delle tecniche dell'accessibilità.

Formazione: a settembre e ad ottobre 2021 sono state erogate due sessioni del corso di formazione "Imparare l'accessibilità. Produrre documenti accessibili", la cui organizzazione è stata curata dalla UP "Servizi di Comunicazione" e dalla UP "Formazione". Il corso, affidato a Claudio Celeghin, Responsabile del Servizio Sviluppo web e communities dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID), ha fornito una guida pratica e operativa alla redazione di documenti accessibili. L'attività era rivolta a tutto il personale chiamato a produrre atti e documenti destinati alla pubblicazione su siti web istituzionali: in totale hanno partecipato circa 190 persone.

Linee guida e strumenti per l'accessibilità: grazie alla stretta collaborazione fra l'Ufficio funzionale di supporto al RTD e all'Unità Funzionale "Prodotti e Strumenti per la Comunicazione Istituzionale e per gli Stu-

enti" è stata prodotta la prima edizione delle "[Linee guida di Ateneo per documenti accessibili](#)". Il documento, pubblicato sulla Intranet di Ateneo nella sezione Transizione al Digitale, è rivolto a tutto il personale e costituisce un supporto per la creazione di documenti digitali accessibili secondo la normativa vigente. Nell'ultima parte delle Linee Guida sono indicati i riferimenti agli strumenti per la creazione, verifica e validazione di documenti accessibili, in appendice sono descritte brevemente le WCAG 2.1 (*Web Content Accessibility Guidelines*) e sono elencate ulteriori risorse per approfondire l'accessibilità, i riferimenti normativi e le fonti consultate. Infine in allegato sono stati forniti i modelli di documenti accessibili in formato *Microsoft Word, PowerPoint, Google Documenti* e Presentazioni.

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

Linea Digitalizzazione - Ob 1. Semplificazione dei processi per la trasformazione digitale

Indicatori 2021	Target	Valore raggiunto	Valore risultato	Punti
Stato di avanzamento del progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	100%	100%	2,400
Efficacia erogata: N. moduli che consentono la gestione digitale	Almeno 10	21	100%	2,400
Efficacia erogata: N. Dipartimenti che utilizzano gli applicativi	Almeno 16 su 21 <i>utilizzano almeno uno degli applicativi Akaðemia, RAOL, TEM-Prø, JAMA</i>	20 su 21 utilizzano <i>Akaðemia</i>	100%	2,400
Efficacia percepita: 1. CS Dipartimenti (domande "VA06_03 Convenzioni conto terzi", "VA06_04 Progetti di ricerca", "VA06_07 Reclutamento personale esterno") 2. Servizi Supporto: sezione "10. Internationalizzazione" domanda di riepilogo	Incremento 2% rispetto anno precedente Risultato composto: - 50% da domanda 1 - 50% da domanda 2	1,849%	99,363%	2,385
Rispetto tempi predisposizione Linee Guida	Documento predisposto entro dicembre 2021	Sì	100%	2,400
Risultato della Linea				99,873%
Punti conseguiti dei 12 disponibili				11,985

OBIETTIVO 2 SVILUPPO DI STRUMENTI DI ASSISTENZA REMOTA

Prima di esaminare nello specifico le due azioni finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo, è opportuno segnalare che nel corso del 2021 è stato implementato il sistema di service management *AskMe Desk* del fornitore Lascaux. Tale prodotto è stato adottato per lo sviluppo sia del *contact center* degli studenti, sia del *contact center* unico per utenti interni. Sono state attivate le funzionalità principali del sistema: richieste gestite da operatori di primo e di secondo livello, associazione del servizio e impostazione di SLA, categorizzazione delle tipologie di richieste, definizione del *workflow* delle richieste, interfacce utenti.

AZDI21 Attivazione del contact center per gli studenti*Descrizione*

Avvio della sperimentazione del Contact Center Studenti, quale centro unico di raccolta e monitoraggio delle richieste inviate dagli studenti.

Traguardo di progetto

Individuazione di alcune tipologie di richiesta da attivare, individuazione di un gruppo operativo di gestione e monitoraggio delle richieste, apertura in via sperimentale del sistema per quanto riguarda le problematiche relative alla gestione della carriera studenti.

Nella fase di monitoraggio si era rendicontata l'attività svolta nel primo semestre, dedicata essenzialmente alla fase di test e acquisizione del *software* idoneo allo scopo, seguita dalle dovute specificazioni e personalizzazioni del caso. La collaborazione fra le due Aree coinvolte (Didattica e Informatica) ha poi consentito acquisire la necessaria familiarità con il prodotto e analizzare i servizi oggetto di sviluppo: immatricolazioni, certificati, *diploma supplement*, numero programmato, carta studente, bando 150 ore, ecc..

Per alcuni di questi sono stati realizzati dei *flowchart* descrittivi consegnati a Lascaux (fornitore) per le fasi successive. Per la fase di sperimentazione vera e propria, quella cioè che prevedeva un coinvolgimento degli utenti finali (studenti), sono stati scelti tre servizi riferibili a un unico gruppo di assistenza: Carta Studente, Bando 150 ore e Bando iniziative studentesche.

Nel secondo semestre sono state prevalentemente svolte le attività di:

- *Focus group* con studenti, a piccoli gruppi, con test di usabilità in presa diretta. Raccolta delle criticità e delle richieste di implementazione emerse durante i *focus group* con gli studenti. Predisposizione e condivisione, via GDrive, con SIAF/Lascaux della relativa documentazione
- Incontri periodici Didattica, SIAF e fornitore (Lascaux) per la correzione dei *bug* e lo sviluppo delle implementazioni richieste sul *ticketing* studenti
- Analisi delle domande/risposte formulate e raccolte dagli studenti delle 150 ore coinvolti nella sperimentazione, relative a specifici 'servizi' (componente di sperimentazione anche per il modulo *chatbot*).
- Organizzazione incontro di informazione sul sistema *AskMeDesk*, con presentazione da parte del fornitore e successiva condivisione su GDrive del *powerpoint* e della registrazione video dell'incontro.

La sperimentazione dei servizi selezionati è stata completata con successo per quattro servizi, tre dell'area didattica e uno dell'area informatica. Le richieste fittizie inserite nella fase di *testing* (più di 40, con vari passaggi di stato) sono state gestite tutte sulla piattaforma *AskMeDesk* e con il coinvolgimento degli studenti tramite *focus group* 'in presa diretta'.

Per favorire i successivi sviluppi del servizio si riportano di seguito le principali criticità riscontrate durante la sperimentazione:

- Criticità funzionali e di usabilità dei moduli *ticketing* e *chatbot*, disponibili nei resoconti dei focus group con gli studenti
- Criticità organizzative e di risorse, consistenti principalmente nella mancanza di personale dedicato o di risorse aggiuntive, considerato il livello di assorbimento delle presenti sulla gestione dell'ordinario
- Criticità legate a scelte e metodologie da effettuare in fase preliminare. Esempio: deve essere specificato a monte se l'obiettivo finale per il modulo *chatbot* è di avere degli operatori che interagiscono in diretta con lo studente, o viceversa comportarsi come un motore di ricerca avanzato di contenuti già presenti sul sito UniFI. La scelta incide sulle modalità procedurali, oltre che sul risultato a medio-lungo termine
- Criticità di tipo formativo, dovute alla necessità di risorse economiche aggiuntive da destinare al fornitore per una formazione efficace, capillare e mirata. Risorse formative sono necessarie anche su un profilo "organizzativo" o "comunicativo". Esempio: quali contenuti conviene introdurre nel *chatbot*, e in quale 'stile'? come conviene gestire le assegnazioni dei *ticket* e i relativi carichi di lavoro? come agire in caso di modifiche dell'organigramma e/o del funzionigramma che impattano sui gruppi di assistenza definiti nel *ticketing*?

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZDI22 Strumenti di contact center per utenti interni

Descrizione

Identificare e progettare l'avvio di uno strumento flessibile utilizzabile per la gran parte delle richieste di supporto alle strutture di Ateneo provenienti da docenti e PTA

Traguardo di progetto

Individuazione dell'applicativo e sua attivazione per le procedure di supporto di almeno due aree di Ateneo

Vista l'obsolescenza dell'applicativo "CallCenter SIAF", considerata l'esperienza maturata con *AskMe Desk*, citata anche per altre azioni, e tenuto conto che tale *software* è stato acquisito nel 2020 con una formula particolarmente vantaggiosa per UniFI, dalla metà di marzo si è dato avvio ad un progetto avente i seguenti obiettivi:

1. Migrare categorie e oggetti configurati nell'attuale *CallCenter SIAF* riclassificandoli come terne asset-servizio-problema di *AskMe Desk*
2. Attivare i gruppi operatori configurati nell'attuale *CallCenter SIAF*
3. Definire il *workflow* completo per la gestione delle richieste/segnalazioni comprensivo di assegnazione automatica ai gruppi, sospensione in caso di apertura di *ticket* ad un fornitore esterno (es. Cineca, Ised, GOI, EasyStaff, Telecom, Cisco etc.), instradamento manuale ad altro gruppo, notifiche per e-mail, definizione dei SAL e sperimentazione della reportistica
4. Test interni prima del rilascio in sperimentazione
5. Sperimentazione interna a SIAF, in collaborazione al personale delle Aree interessate dalla sperimentazione
6. *Tuning* e avvio in produzione.



In data 22 dicembre 2021, alle ore 9.30, il Nuovo Portale Assistenza SIAF è stato attivato. Il personale dell'Università di Firenze può pertanto richiedere assistenza dal nuovo applicativo raggiungibile all'indirizzo <https://assistenza.unifi.it/>.

Dopo l'attivazione è iniziata la *fine tuning* per monitorare il funzionamento dell'applicativo e superare eventuali problematiche di configurazione in produzione. Dopo un primo intervento ed un incontro di *follow up* con il fornitore Lascaux, si è constatato che gli errori emersi erano stati risolti.

Proseguiranno le attività di familiarizzazione con la piattaforma attraverso l'affiancamento degli operatori, responsabili del supporto diretto all'utenza. Allo scopo sono coinvolti i colleghi che nel vecchio *call center* risultavano come operatori, circa 25 persone delle Aree Didattica, Risorse Umane, Ricerca e SBA, oltre a un fornitore esterno (*Computer Care*).

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

Linea Digitalizzazione - Ob 2. Sviluppo di strumenti di assistenza remota

Indicatori 2021	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Valore risultato	Punti
Stato di avanzamento progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	100%	100%	2,750
Efficacia percepita: 1. ServiziSupporto: Domanda riepilogo di sezione "5 Call e Mail Center" 2. GP DDA domande "Il supporto ricevuto dall'help-desk/personale interno all'Ateneo è utile?" e GP PTA "In riferimento al supporto [...] si ritiene complessivamente soddisfatto?" relativamente alle Aree che hanno sperimentato il servizio	Incremento 2% rispetto anno precedente. Incremento 2% rispetto anno precedente. Risultato composto da: - 50% da domanda 1. - 50% da media ponderata di tutte le domande pertinenti di 2	2,444%	100%	2,750
Efficacia erogata: % richieste degli studenti gestite mediante contact center rispetto al numero di richieste pervenute dall'apertura del sistema	80% (su 4 tipologie di richieste) delle richieste degli studenti arrivate tramite il <i>contact center</i>	100%	100%	2,750
Efficacia erogata: % personale formato sul totale delle persone interessate	80%	90%	100%	2,750
Risultato della Linea				100%
Punti conseguiti degli 11 disponibili				11,000

La fase di sperimentazione prevista dal terzo indicatore è stata effettuata su quattro servizi (tre lato Area Servizi alla Didattica e uno lato SIAF/AIGSII). Le richieste inserite nella fase di *testing* (più di 40, con vari passaggi di stato) sono state gestite tutte nell'applicativo *AskMeDesk* e con il coinvolgimento degli studenti tramite *focus group* 'in presa diretta'.

Riguardo il quarto indicatore, relativo alla quota di personale formato, il valore indicato è calcolato in considerazione del fatto che è stato formato il 100% del personale coinvolto nella sperimentazione (ASD e AIGSII/SIAF) e almeno l'80% del personale afferente a Scuole e segreterie studenti con una giornata di informazione (11/11/2021) da parte del fornitore e con la condivisione del relativo materiale su Drive.

Dati salienti:

- partecipanti al *meet* 11/11/2021 => 52 utenti singoli + 2 Scuole in vdc di gruppo
- condivisioni su *GDrive* (n. colleghe/i) => 196 ;
- visualizzazioni successive della videoregistrazione su *GDrive* => 85 (39 utenti distinti).

OBBIETTIVO 3 CONSOLIDAMENTO DELLA SICUREZZA INFORMATICA

AZDI31 Messa in sicurezza del perimetro dell'Ateneo e dei servizi esposti internamente o esternamente

Descrizione

Adeguare le regole di accesso esterno del firewall di frontiera per la rete di Ateneo

Traguardo

Revisione delle regole generalizzate di accesso esterno del firewall di frontiera; report di sicurezza trimestrali (31/03, 30/06, 30/09, 31/12), report per il monitoraggio CSIRT/CVE. Redazione di un documento di valutazione per l'adozione del tool di cyber risk assessment.

Il *firewall* perimetrale è il baluardo che separa e protegge l'Ateneo dal resto della rete. Storicamente l'Ateneo ha scelto di permettere di esporre liberamente un certo numero di servizi (ad ogni servizio corrisponde una porta sul *firewall*) da parte di tutta la rete di Ateneo. Quando si ha sul *firewall* una porta aperta verso tutta la rete significa che potenzialmente tutte le postazioni interne alla rete UniFI potrebbero offrire un servizio usando quella porta, e ciò espone tutte le macchine della rete a potenziali attacchi in quanto tutte le postazioni potrebbero essere raggiunte. Questi servizi esposti globalmente definiscono il perimetro potenziale di attacco dall'esterno nei confronti dell'Ateneo, pertanto la riduzione di questo perimetro (ovvero la chiusura di porte non presidiate) permette di ridurre il perimetro di attacco e quindi il rischio.

Questo non significa che l'Ateneo offra meno servizi, ma solo che i *server* che effettivamente offrono i servizi siano accessibili dall'esterno, e siano registrati e noti alla struttura che gestisce la sicurezza. Presidiare il perimetro potenziale di attacco equivale a impedire di aprire porte nel *firewall* senza una preventiva comunicazione all'Area addetta alla sicurezza informatica, che imposterà regole *ad hoc* tali da rendere possibile l'erogazione del servizio senza mettere a rischio tutte le altre postazioni, in maniera controllata e gestita invece che indiscriminata e poco sicura.

In seguito quindi ad una revisione migliorativa del precedente approccio e tenuto conto dell'evoluzione dei rischi in termini di sicurezza informatica, è stato ritenuto fondamentale limitare il perimetro di attacco. Per fare questo in maniera efficace non era possibile effettuare soltanto la facile operazione di chiusura delle porte sul *firewall*: si è reso necessario censire i servizi realmente esposti non solo in SIAF ma in tutti i Dipartimenti e Centri di Ateneo, oltre che nelle Aree Dirigenziali. È stato necessario quindi un lavoro di comunicazione ed interazione, oltre che di supporto, tra l'Area dei servizi informatici e tutte le strutture

interessate, per identificare in maniera collegiale i servizi offerti e riconfigurarne la fruizione in modo sicuro, evitando disservizi e garantendone la continuità.

Con l'Area della Comunicazione sono poi emerse sinergie di obiettivi legate a potenziali vantaggi indiretti derivanti dalla chiusura di ulteriori porte che potrebbero risolvere o comunque rendere più gestibili alcuni aspetti legati alla necessità di un maggior controllo sui siti *web* della rete di Ateneo: queste attività troveranno concretezza nel 2022 con la chiusura delle porte HTTP/HTTPS.

L'ampiezza dei servizi realmente esposti dall'Ateneo non era conosciuta in fase di redazione del piano integrato, per cui è stato fissato come indicatore di efficacia erogata un numero limitato di servizi da riconfigurare rispetto alla realtà poi emersa: la collaborazione fattiva di tutti ha permesso di superare già nel primo semestre l'obiettivo stabilito per l'intero anno.

Il numero totale delle porte chiuse nel 2021 è di fatto pari a 92, ben oltre il numero di 38 servizi esposti in meno previsti per lo stesso anno. L'effetto collaterale di questa azione è stato il miglioramento del censimento dei *server* e, di conseguenza, dei servizi di Ateneo esposti che in precedenza non erano noti come tali alla Sicurezza Informatica. L'operazione ha inoltre permesso di censire il personale strutturato referente di tali *server*, utile per un contatto diretto in caso di eventuale incidente a livello informatico. Altro elemento positivo è stato la diminuzione di eventi sospetti o incidenti che hanno coinvolto postazioni *client* o *server* di Ateneo.

A livello di monitoraggio i report trimestrali sono stati tutti completati e protocollati; il primo report con prot. n. 113582 del 08/04/2021, quello del secondo semestre nella prima metà di luglio con i dati aggiornati a fine giugno (prot. n. 182583 del 06/07/2021,), quello del terzo trimestre con protocollo 262709/2021 del 07/10/2021 e quello del quarto trimestre con protocollo 1050/2022 del 04/01/2022. I dati sono comunque in evoluzione continua e possono essere forniti report aggiornati in qualunque momento in quanto i documenti di reportistica sono aggiornati giornalmente con le azioni effettuate e le criticità rilevate e non sono generati ex-post alla scadenza.

Per completare il lavoro di riduzione del perimetro di attacco è stato valutato nel secondo semestre lo strumento di supporto per la valutazione del rischio *cyber* (*cyber risk assessment*) proposto da AGID per il quale è stato predisposto e protocollato un apposito documento (si veda protocollo 340257/2021 del 28/12/2021).

I traguardi e gli obiettivi dell'azione sono stati quindi completamente raggiunti.

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZDI32 Cyber Security Awareness

<p><i>Descrizione</i> Identificare le aree formative d'interesse per aumentare la consapevolezza del personale in materia di sicurezza informatica (<i>cyber security awareness</i>), mediante sondaggi/questionari, analisi dei feedback delle security alert, campagne di phishing simulate, segnalazioni da parte dell'utenza e delle strutture di supporto all'utenza, analisi delle segnalazioni di un sistema di endpoint centralizzato</p>
<p><i>Traguardo di Progetto</i> Acquisizione del sistema DarkWebID per l'erogazione di campagne di phishing simulato. Erogazione di tre campagne entro giugno 2021. Elaborazione dei questionari volti ad identificare il livello di consapevolezza della sicurezza</p>

Il fattore umano è causa di circa l'80% degli incidenti informatici e di conseguenza è estremamente rilevante aumentare la consapevolezza (*awareness*) rispetto ai rischi relativi alla sicurezza informatica (*cyber security*) specialmente in questo periodo in cui il perimetro di attacco potenziale si è allargato, con il lavoro agile, oltre i confini dell'Ateneo per arrivare a comprendere i nostri computer personali e la rete delle

abitazioni. Uno dei problemi principali è il *phishing* tramite *email* che ci invita ad aprire *link* malevoli, inserire le nostre credenziali o fornire a terzi informazioni confidenziali per favorire truffe o attacchi.

Per fare fronte a questo rischio, nel primo semestre 2021 è stata acquisita la piattaforma *DarkWebID*. Tramite lo strumento BULLPHISH ID di questa piattaforma, sono state erogate nel primo semestre le prime tre campagne di *phishing* simulato, volte a verificare, con un test pratico invece che con questionari, il livello di consapevolezza della comunità universitaria rispetto al *phishing*. I dettagli di queste campagne ed i relativi risultati sono riportati nel secondo report trimestrale della sicurezza previsto nell'azione AZDI31 (Prot. 182583/2021), descritta in precedenza.

Pur avendo formalmente raggiunto l'obiettivo delle tre campagne di *phishing*, tale traguardo deve essere considerato come un punto intermedio per fotografare lo stato di consapevolezza dell'Ateneo in tema di sicurezza, in maniera da promuovere azioni sul fronte formativo ed informativo, cercando di rendere l'utenza più consapevole dei rischi. Nel secondo semestre, verificati alcuni limiti della piattaforma usata, si è deciso di effettuare un test con una nuova piattaforma che alla luce dei risultati sarà adottata nel 2022.

Sono state quindi erogate ulteriori tre campagne di *phishing* per un totale quindi di sei campagne nel 2021 i cui risultati sono stati presentati nel quarto report di sicurezza informatica di cui all'azione AZDI31 (Prot. 1050/2022) e che hanno permesso di affinare alcuni elementi di analisi che erano comparsi già dalla disamina dei dati delle prime.

Le attività della presente azione sono sinergiche con le azioni contemplate nella Linea "Cambiamento Organizzativo", ove si forniscono ulteriori strumenti sia operativi (per la riduzione dei rischi tramite diminuzione del perimetro di attacco, ad esempio *desktop* remoto su VPN o *Desktop* Virtuali erogati centralmente, AZLA12), sia procedurali e formativi sotto forma di linee guida e disciplinari per l'utenza e gli amministratori di sistema (AZLA22). Il lavoro fatto quindi nel 2021 darà seguito ad azioni pervasive su tutto l'Ateneo, ma prioritariamente centrate sulle aree individuate come più a rischio, in modo da elevare il livello di consapevolezza di quante più persone possibili in Ateneo.

L'adozione dalla fine del 2021 di un sistema di *endpoint* centralizzato in Ateneo permette di fruire di ulteriori informazioni atte a mitigare i rischi e intraprendere azioni correttive per il miglioramento della sicurezza dell'intero Ateneo nel corso del 2022/2023.

I risultati sono stati raggiunti completamente.

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

Linea Digitalizzazione - Ob 3. Consolidamento della sicurezza informatica

Indicatori 2021	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Valore risultato	Punti
Stato di avanzamento del progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	100%	100%	3,667
Efficacia erogata: riduzione del numero dei servizi esposti per tutta la rete di Ateneo rispetto alla <i>baseline</i> del 1/01/2021	-30% nel 2021 (pari a 38 servizi esposti in meno)	92 servizi in meno	100%	3,667
Efficacia erogata: numero di questionari e/o campagne di <i>phishing</i> erogate	1 campagna realizzata	6	100%	3,667
Risultato della Linea				100%
Punti conseguiti degli 11 disponibili				11,000

OBBIETTIVO 4 SVILUPPO DELLA DIDATTICA INNOVATIVA

Due azioni di questo obiettivo (AZDI41 e AZDI43) verranno discusse in maniera congiunta stanti le notevoli relazioni e interconnessioni.

AZDI41 Digital Learning e strumenti per la didattica innovativa

<p><i>Descrizione</i> Formazione dei docenti su metodi e tecniche dell'e-Learning e del blended learning, compreso l'utilizzo dei dati di tracciamento delle piattaforme di apprendimento (valutazione formativa e learning analytics), metodologie didattiche innovative e potenzialità del video nella didattica.</p>
<p><i>Traguardo di progetto</i> Rendicontazione dei corsi erogati con dettaglio del profilo dei partecipanti</p>

AZDI43 Formazione operativa su Moodle

<p><i>Descrizione</i> Investire sulla formazione dei docenti per sfruttare appieno le potenzialità della piattaforma (modalità di iscrizione, caricamento del materiale didattico, visibilità del corso, inserimento del connettore Webex nel corso, pianificazione e avvio delle lezioni, corsi in codocenza e lezioni con docenti esterni a Unifi, gestione dei partecipanti, registrazione delle lezioni, gestione dei compiti)</p>
<p><i>Traguardo di progetto</i> 10 seminari organizzati nell'anno</p>

Come noto, il 2021 ha visto il perdurare della situazione di emergenza sanitaria, confermando la necessità di realizzare tutte le attività di formazione in modalità a distanza. In particolare, nell'arco dell'anno solare 2021 sono stati organizzati ed erogati tre cicli di formazione per i docenti, con incontri formativi a copertura delle due tematiche-obiettivo, ovvero il *Digital Learning* e l'utilizzo di *Moodle*. In dettaglio:

Primo ciclo, gennaio – febbraio: programma di due *webinar* metodologici, tre base, dedicati alla formazione di base per l'uso di *Moodle* e del connettore *Webex*, e tre specifici per l'approfondimento delle attività Compito e Quiz. Questo primo ciclo formativo si è concluso con un webinar a fine febbraio rivolto nello specifico al personale non coinvolto nella didattica del primo semestre 2020/2021 e che quindi per la prima volta si trovavano ad affrontare le sfide della didattica duale.

Secondo ciclo, marzo - giugno: programma di sette incontri, con un approfondimento sull'uso dei video nella didattica e sulla progettazione di contenuti multimediali. Dal punto di vista pratico, sono state invece approfondite le attività H5P e Lezione, che consentono di creare contenuti didattici interattivi, nonché il *plugin* Mathlab Grader per la creazione di prove scientifiche, integrato in piattaforma di Ateneo. Infine, in preparazione alla sessione estiva di esami, sono stati realizzati due ulteriori incontri su Compito, Quiz e sulla Piattaforma *Moodle* dedicata all'erogazione dei test *online*. Durante questo ciclo di formazione, è stato anche realizzato un incontro di approfondimento su *Wooclap*, dedicato ai docenti che stavano effettuando la sperimentazione didattica con i loro studenti.

Terzo ciclo, settembre - dicembre: programma di sette incontri propedeutici all'insegnamento in modalità mista nel secondo semestre e all'organizzazione degli esami con *Moodle*. In particolare, gli incontri di base

hanno riguardato l'introduzione all'uso di Moodle, di Webex e del connettore, mentre quelli avanzati erano dedicati al plugin Wooclap integrato in piattaforma, alle attività Quiz e Compito. Un incontro *ad hoc* è stato dedicato ai docenti a contratto, per l'acquisizione delle competenze necessarie per l'uso della strumentazione didattica prevista per il secondo semestre. Infine, a novembre 2021 ha preso avvio il Ciclo di incontri su *eLearning* e discipline, organizzato dal Gruppo di Lavoro sul *Digital Learning*: i successivi incontri si terranno nel 2022, ma il primo, effettuato a novembre 2021, è stato inserito in questa reportistica.

Complessivamente, nel periodo 1 gennaio - 31 dicembre 2021, gli eventi formativi realizzati sono stati 22 per un totale di 730 presenze, riassunti nella tabella seguente:

Evento	Tipologia	N. eventi	Presenze
Digital learning e strumenti per la didattica innovativa	webinar metodologici	5	167
	webinar specifici	4	134
	Totale	9	301
Formazione operativa su Moodle	webinar base	6	236
	webinar specifici	7	193
	Totale	13	429
TOTALE		22	730

Il valore obiettivo, rimodulato a luglio, era quello di raggiungere un incremento del 2% rispetto al numero di eventi organizzati nell'ultimo anno non emergenziale, 2019 (in cui gli eventi sono stati 18 e le presenze 186).

A seguito di ciascun *webinar* è stato somministrato uno specifico questionario di gradimento. Per ciascun evento formativo, sono state proposte delle batterie di domande relative alle seguenti dimensioni (risposte in scala 1-5, in cui 1= "per niente soddisfatto" e 5= "del tutto soddisfatto"):

- gradimento complessivo: volto a rilevare il *feedback* dei docenti rispetto ai contenuti affrontati, ai metodi adottati e la soddisfazione generale;
- percezione di conoscenza: volto a sondare il livello di conoscenza acquisito dai docenti al termine della formazione;
- percezione di capacità: volto a valutare il proprio livello di capacità nell'applicare le conoscenze e le abilità acquisite a seguito dell'evento formativo.

Nelle tabelle successive sono esposti i risultati:

Digital learning e strumenti per la didattica innovativa (tasso di risposta del 40%)	Webinar metodologici N=76	Webinar specifici N=44
I contenuti sono stati comprensibili	4,53	4,31
I contenuti sono stati interessanti	4,06	4,54
I contenuti sono stati trattati in modo completo	3,75	4,00

Il webinar è stato utile per migliorare le mie conoscenze	3,86	4,54
Il webinar mi ha dato degli spunti per la mia didattica	3,79	-
Complessivamente mi ritengo soddisfatto/a	4,06	4,40

La media delle risposte alla domanda “Complessivamente mi ritengo soddisfatto” per tutti gli eventi sul *Digital Learning* ha raggiunto il punteggio di **4,19 su un massimo di 5**.

Formazione operativa su Moodle (tasso di risposta del 47%)	<i>webinar</i> base N=107	<i>webinar</i> specifici N=95
I contenuti sono stati comprensibili	4,54	4,21
I contenuti sono stati interessanti/utili	4,64	4,34
I contenuti sono stati trattati in modo completo	4,36	4,08
Il webinar è stato utile per migliorare le mie conoscenze	4,66	4,28
Complessivamente mi ritengo soddisfatto/a del webinar	4,62	4,30

La media di risposte alla domanda “Complessivamente mi ritengo soddisfatto” per gli eventi di formazione su *Moodle* ha raggiunto il punteggio di **4,47 su un massimo di 5**.

Tutti i quesiti dei questionari di soddisfazione erogati raccolgono un punteggio superiore a 4, superando quindi il valore obiettivo dell'indicatore, fissato in 3,5.

Analizzando i dati aggregati nei due filoni tematici, emerge una differenziazione dei bisogni formativi: il numero più consistente di docenti usufruisce di una formazione di base sull'*eLearning* e i servizi di *web-conference*, tuttavia sono numerosi i docenti interessati agli strumenti di *Digital Learning* e all'innovazione didattica. Questi dati confermano quindi l'opportunità di investire contemporaneamente su entrambi gli obiettivi di *performance*, ovvero da una parte una capacitazione tecnologica alle funzioni di base per la didattica *online*, e dall'altra l'esplorazione di metodologie innovative, supportate dalle nuove tecnologie.

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZDI42 Adeguamento delle dotazioni audiovisive delle aule per la didattica duale

Descrizione Realizzazione del progetto PRO3
Traguardo di progetto Attrezzature di n. 67 aule ripartite tra i plessi di: Via Laura, Via Gino Capponi, Calenzano, Palazzo Fenzi, Plesso Novoli, Plesso Sesto Fiorentino, ex Oratorio dei Battilani, Rettorato

L'azione si è avvalsa del programma di finanziamenti ministeriali triennali PRO3 della precedente edizione, i cui indirizzi, importi e indicatori sono contenuti nel Decreto Ministeriale 989 del 25 ottobre 2019 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

Si è provveduto a migliorare le dotazioni delle aule per una migliore fruizione da parte degli studenti, aggiungendo nuove funzionalità come l'interconnessione di più aule dello stesso plesso, lo *streaming* verso piattaforme social come *Youtube*, *Facebook* ecc. L'intervento nel suo complesso ha interessato oltre cento aule.

Durante l'anno 2021, gli interventi hanno riguardato le seguenti sedi universitarie:

	Lavori conclusi nel primo semestre	N. aule	Lavori conclusi nel secondo semestre	N. aule
Campus di Novoli	Edifici D4 D5 D6	30		
Campus di Sesto Fiorentino	Blocco Aule Bernardini Ex biblioteca Chimica	3		
Firenze Centro	Aula Battilani S. Reparata	1		
	Palazzo Fenzi via S. Gallo	5	Palazzo Fenzi via S. Gallo	4
			Plesso via Laura	12
			Villa Ruspoli	3
			Aula Magna Rettorato	1*
Prato	Campus PIN (Ingegneria)	2		
Calenzano	Aule Architettura	5		
	AULE COMPLETATE NEL PRIMO SEMESTRE	46	AULE COMPLETATE NEL SECONDO SEMESTRE	20

*materiale fornito, manca il servizio di installazione in quanto l'area preposta alle predisposizioni elettriche ed alle verifiche dei vincoli storico architettonici ha ritardato l'intervento.

Gli interventi riassunti in tabella hanno comportato nell'anno una spesa di €1.464.249,99 a fronte del budget previsto in pianificazione di € 1.283.000. I lavori sono stati completati in 66 aule delle 67 oggetto di intervento (rispetto alle originarie 81, il target era stato rimodulato al monitoraggio). Gli altri interventi realizzati sulla medesima azione su altre aule hanno comportato un'ulteriore spesa di € 620.290.

Percentuale di raggiungimento del risultato: 98,5%

Linea Digitalizzazione - Ob 4. Sviluppo della didattica innovativa

Indicatori 2021	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Valore risultato	Punti
Stato di avanzamento del progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	99,5%	100%	2,200
Numero seminari Moodle	10 organizzati nell'anno	22 seminari	100%	2,200
Efficacia percepita: Punteggi <i>Customer satisfaction</i> rivolta ai partecipanti ai seminari Moodle	Almeno 3,5	4,33	100%	2,200
Efficacia erogata: N. partecipanti ai seminari Moodle	Incremento del 2% rispetto al precedente anno non emergenziale	+292,5%	100%	2,200
Efficacia erogata: N. aule allestite / n. aule da allestire nell'anno	almeno il 90% delle 67 aule da allestire (cioè almeno 61)	66	100%	2,200
Risultato della Linea				100%
Punti conseguiti degli 11 disponibili				11,000

LINEA 2 CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

OBIETTIVO 1 INNOVAZIONE TECNOLOGICA PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

AZLA11 Dotazione tecnologica per il Lavoro Agile

<p><i>Descrizione</i> Dotare i dipendenti di portatili dedicati all'utilizzo in Lavoro Agile. Mettere a disposizione strumenti per il miglioramento della connettività</p>
<p><i>Traguardo di progetto</i> Acquisto e consegna di ulteriori 400 portatili, router, SIM dati, smartphone, ecc</p>

Durante l'anno si sono svolte le operazioni di acquisto, configurazione e distribuzione dei dispositivi e la connettività da remoto. Di seguito viene articolata la sequenza delle azioni svolte:

- Procedura di acquisto - ORDINE_6016426 del 09/02/2021 in adesione alla Convenzione CONSIP "PC Portatili 4 bis - Lotto 2", per la fornitura di 400 *Personal Computer* portatili - *Notebook*, destinati al personale UniFI per l'attività di *smart working*.
- Consegna 400 portatili, stoccaggio, inventariazione ed etichettature con numero di inventario dei 400 sistemi *laptop* - maggio 2021.
- Predisposizione *asset software* di sistema ed applicativo dei 400 portatili per impiego in *Smart Working* (DC, Vpn, etc, etc..) - maggio 2021.
- Consegna alle Aree Dirigenziali e ai Dipartimenti di dispositivi, accessori e dotazioni di connessione come da grafica seguente - dicembre 2021.

Il *budget* impiegato è stato attinto a specifici finanziamenti emergenziali (DM 989/2019 e 394/2020) e la cifra spesa nell'anno ammonta a € 457.004.

Rispetto a una distribuzione prevista di 400 dispositivi e dotazioni di connessione ne sono stati distribuiti nell'anno 882, oltre a 517 accessori (cuffie e *webcam*).

Quadro 7 - Dotazione tecnologica distribuita al personale nel 2021

DISPOSITIVI DISTRIBUITI Gennaio-Dicembre 2021	Amministrazione centrale	Dipartimenti	TOTALE
 Cuffie	230	55	285
 Portatili	223	110	333
 Router Wi-fi	36	34	70
 Webcam	193	39	232
 SIM dati/fonia	309	101	410
 Tablet	1	0	1
 Cellulari	21	47	68

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZLA12 Postazioni remote per il Lavoro Agile

Traguardo di progetto

Predisposizione di 50 postazioni, parte in Virtual Desktop Infrastructure (VDI) e parte con sistemi di desktop remoto ("RDP tramite VPN")

Il lavoro agile ha portato ad ampliare il perimetro dell'Ateneo, estendendosi anche alla rete esterna. La protezione di un perimetro così variegato e così vasto è quanto mai complessa e non è mai stata affrontata prima della pandemia dall'Ateneo, come neanche dalla maggior parte delle aziende.

L'azione ha mirato a definire gli strumenti per dare una dimensione più conforme possibile al perimetro di potenziale di attacco, facendo sì che gli strumenti di lavoro e i dati rimangano dentro la rete di Ateneo, protetti dai *firewall*, come spiegato anche nell'azione AZDI31. "VDI" e "RDP tramite VPN" sono tecnologie che mirano:

- al mantenimento dei dati e della loro elaborazione all'interno di un perimetro ben definito dall'Ateneo;
- a garantire l'accesso sicuro a postazioni di lavoro all'interno dell'Ateneo da qualunque localizzazione geografica.

VDI è l'acronimo di *Virtual Desktop Infrastructure* e consiste in un insieme di *personal computer* virtuali eseguiti all'interno dell'infrastruttura di Ateneo, la stessa che offre servizi per gran parte delle aule informatiche e delle biblioteche. VPN è l'acronimo di *Virtual Private Network* e corrisponde ad un canale di collegamento protetto tra un *computer* (ad esempio a casa dell'utente) e la rete di Ateneo. Sfruttando questo canale cifrato non intercettabile il *computer* che è a casa fisicamente entra a far parte della rete di Ateneo e può comunicare con i sistemi di Ateneo che normalmente non sarebbero raggiungibili da Internet. Il concetto di VPN va invece associato al concetto di RDP, ove per RDP (*Remote Desktop Protocol*) si intende l'accesso remoto ad un computer fisico (quello di ufficio ad esempio) utilizzando un apposito *software* che permette il collegamento e la gestione remota del computer stesso. Questo accesso, anche se sarebbe possibile senza utilizzare la VPN, è normalmente effettuato dopo che l'utente si è collegato alla VPN stabilendo così il canale sicuro di comunicazione sopra descritto. L'effetto finale e l'obiettivo sono gli stessi: lavorare su un computer fisico o virtuale che è dentro la struttura di Ateneo collegandosi dal proprio PC di casa. La differenza sta nella tecnologia usata per farlo e nel fatto che per il VDI il collegamento avviene verso un *computer* virtuale, con RDP verso una postazione fisica in ufficio. In questo modo il *personal computer* usato da casa diventa un mero strumento di comunicazione ed operatività, ma le azioni e le attività sono svolte dentro il perimetro di sicurezza della rete di Ateneo.

Le postazioni in *desktop* remoto superano già abbondantemente le 50 unità anche grazie ad un lavoro effettuato sulla VPN che ha separato gli accessi dello staff da quelli degli studenti permettendo così di mettere le basi per un accesso in maggiore sicurezza alle postazioni da parte dello staff permettendo di minimizzare il rischio di esposizione ad accessi indesiderati. L'evoluzione per il lavoro agile ha evidenziato la necessità di profilare in maniera diversa l'utilizzo di postazioni VDI, in funzione delle necessità di utilizzo da parte di personale con funzioni diverse e per questo motivo sono stati ipotizzati diversi profili VDI per utilizzi diversi, a scopo esemplificativo possiamo citare i seguenti:

- Profilo *FULL clone*: come un PC fisico completamente permanente e personalizzabile. Massima versatilità, ma anche massima occupazione di risorse in *datacenter*. Probabilmente adatto a sviluppatori, area tecnica e utilizzi specifici.
- Profilo *Linked clone* (affiancato da una tecnologia più recente nel secondo semestre 2021, in adozione nel 2022): una VM che permette la permanenza di una parte dei contenuti riducendo l'impatto sull'infrastruttura. Utilizzabile per i profili che richiedono una permanenza di alcuni dati ma non necessariamente di tutto il contenuto del pc virtuale.

- Profilo *Instant Clone* generico: profilo totalmente temporaneo in cui il computer viene ricreato ad ogni utilizzo. Utilizzabile per tutte le figure che salvano i dati esclusivamente su *cloud* o cartelle condivise e non necessitano di *software* specifici particolari (a parte *browser*, *Office* ed altri applicativi comuni).
- Profilo *Instant Clone* per gestione sistemi: profilo totalmente temporaneo orientato alla gestione dei sistemi che ha quindi applicativi specifici e permessi di accesso a livello di rete particolari.

A livello pratico sono già attivi gruppi di pc virtuali (denominati *pool* VDI) per i profili 1 e 4 ed in particolare tali *pool* sono stati dimensionati rispettivamente a 12 unità per il profilo 1 e a 5 unità per il profilo 4 ed ulteriori 10 per il profilo 3 con l'aggiunta di 2 VDI specifici di tipo 1 per scopi di ricerca. Essendo definiti all'interno dell'interfaccia di gestione dell'infrastruttura, il loro numero potrebbe essere agevolmente aumentato in funzione delle necessità della sperimentazione per arrivare ben oltre le 50 postazioni disponibili previste dall'obiettivo.

Diversi test di affidabilità, usabilità e di impiego delle risorse dei sistemi profili VDI *full clone* e *linked clone* sono stati effettuati soprattutto nel periodo aprile/maggio 2021. La sperimentazione *full clone* si è estesa sia a VDI *Windows* che *Linux* completando l'analisi delle possibili soluzioni fruibili che potrebbero portare nel 2022 ad una definizione di postazione standard di Ateneo per alcuni profili che includa anche un VDI. La tecnologia sperimentata per il profilo 2 (che adesso sfrutta la più rapida tecnologia *Instant Clone*) invece è già in uso per le aule in cui si fanno esami ECDL e potrà quindi essere resa fruibile anche per gli altri scopi inclusi i profili 3 e 4.

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZLA13 Rilevazione dei bisogni formativi in materia di competenze digitali e programma formativo mirato

Traguardo di progetto

Somministrazione di apposito questionario. Mappatura dei gap delle competenze digitali. Elaborazione del programma formativo

Nel quadro delle iniziative di promozione della trasformazione digitale nella PA, si è svolta nell'anno l'analisi dei bisogni formativi del personale e degli studenti in tema di competenze digitali. Per la rilevazione si è utilizzato il questionario online *MyDigiSkills*, uno strumento per l'autoriflessione basato sul *Framework* Europeo per le Competenze Digitali della Cittadinanza (DigComp2.1). Documentazione e questionario sono raggiungibili al link <https://mydigiskills.eu/it/index.php>.

Sulla base dell'impianto scelto, tra il mese di giugno e quello di luglio sono state realizzate le rilevazioni rivolte al personale: hanno aderito 664 unità di personale tecnico-amministrativo e CEL (43,6% degli invitati), 430 unità (25,5% degli invitati) di personale docente e ricercatore.

Occorre specificare che, per l'approccio valutativo adottato nel test (autopercezione) e le modalità di partecipazione (compilazione anonima), i risultati raccolti con l'indagine non permettono un'analisi puntuale e dettagliata delle carenze del singolo dipendente, ma forniscono un indirizzo più generale sulle aree di intervento per programmare le iniziative formative. Con tale ottica, sono da considerare prioritarie le fasce di personale che risultano nei livelli rosso e arancione, tuttavia anche la fascia gialla dovrebbe essere oggetto di iniziative formative, volte alla piena acquisizione di competenze ormai strategiche.

La mappatura dei bisogni si fonda sul *gap* di competenze dichiarate dai dipendenti, raffigurate nelle figure che seguono, distintamente per il personale tecnico-amministrativo e CEL e il personale docente. Le colorazioni corrispondono ai livelli basso (rosso), basico (arancione), intermedio (giallo) e avanzato (verde).

Figura 22 - Distribuzione del personale PTA e CEL in relazione al livello di competenze dichiarato per ciascuna area di competenza

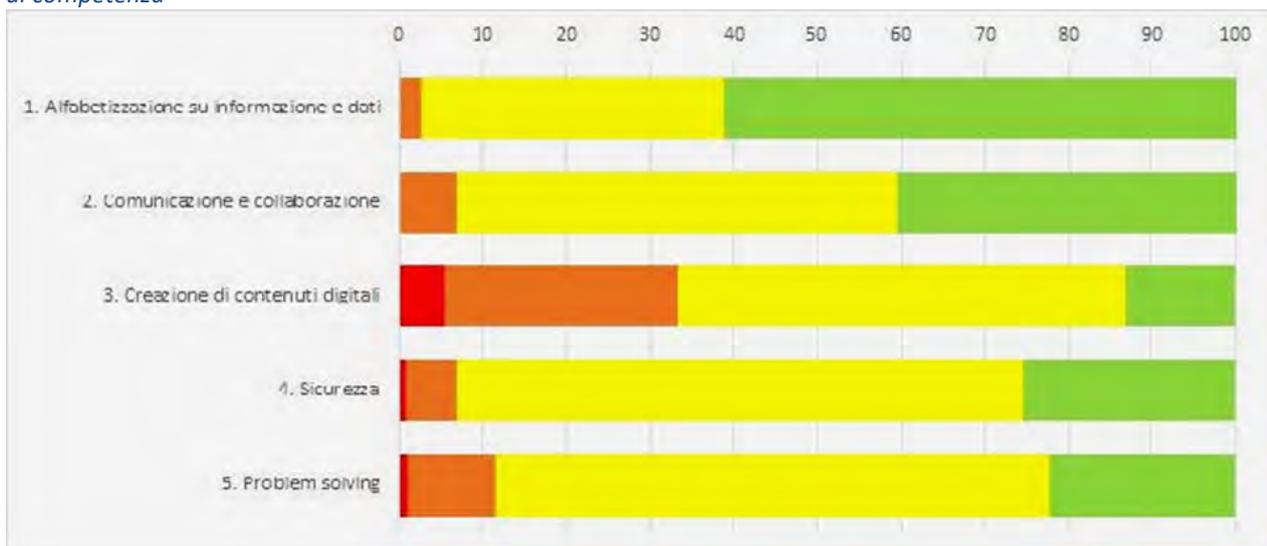
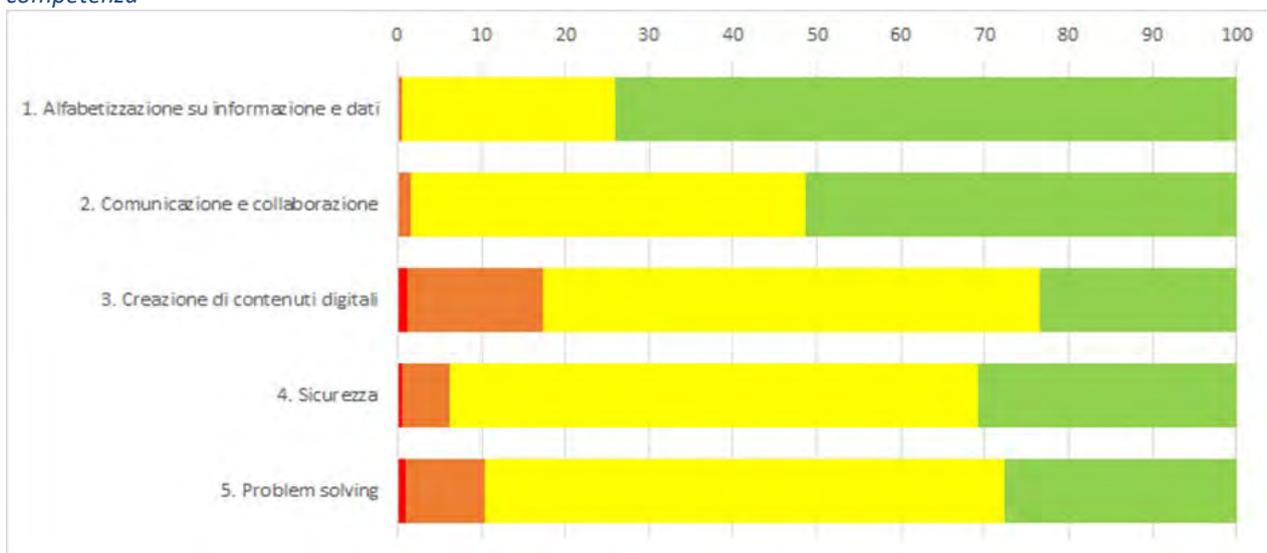


Figura 23 - Distribuzione del personale docente in relazione al livello di competenze dichiarato per ciascuna area di competenza



Le competenze carenti emerse dal questionario suggeriscono interventi mirati negli ambiti della sicurezza (area di competenza da ritenersi strategicamente prioritaria dove solo il 25-30% del personale dichiara un livello avanzato), della comunicazione e collaborazione, della creazione di contenuti digitali in particolare per la didattica innovativa.

Per quanto riguarda la sicurezza, oltre agli esiti dell'indagine, sono state valutate anche le risultanze delle campagne di *phishing* descritte in precedenza (AZDI32) al fine di identificare le aree più soggette al problema e/o le categorie di personale che hanno rivelato maggiori criticità.

A partire dai risultati della ricognizione dei livelli di competenza digitale, è stata presentata una articolata proposta di programma formativo, formulato in base al *framework* europeo DigComp e al [Syllabus](#) per la formazione digitale nella PA del Dipartimento di Funzione Pubblica, con nota prot. n. 338704 del 22 dicembre 2021.

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZLA14 Applicativo per la creazione di un sistema di gestione degli obiettivi in LA*Traguardo di progetto**Effettuate sperimentazioni su applicativi, valutati poi troppo complessi e, allo stato attuale, difficilmente utilizzabili.**Rilascio di strumento più semplici al 30.06 per avvio sperimentazione. Agli esiti della sperimentazione potrà essere ipotizzata l'adozione di strumento più evoluto (ottica triennale)*

A partire da marzo 2021, su impulso della Cabina di Coordinamento amministrativo [POLA](#), sono state definite le caratteristiche fondamentali di un sistema di gestione degli obiettivi adottabile da Dipartimenti, Scuole, Aree, Centri e altre strutture, basato su mappature delle attività aggiornate e semplificate, strumento per l'assegnazione degli obiettivi facile da compilare e flessibile. Lo strumento è stato creato, testato e ottimizzato dall'Ufficio RTD e dai membri della Cabina POLA.

Si tratta di un Foglio *Google* chiamato "Piano Attività", elaborato con formule ed automatismi in cui si importa una specifica mappatura e che permette al responsabile e alla persona incaricata di tracciare gli obiettivi e le attività in lavoro agile. Un cruscotto permette di visualizzare un resoconto periodico. Il rilascio è stato effettuato il 30 giugno 2021.

La sperimentazione ha seguito il seguente iter: al pervenire della mappatura revisionata trasmessa alla Cabina POLA dal responsabile apicale della struttura, i tecnici della Cabina POLA hanno elaborato il relativo Piano attività-tipo, poi trasmesso al responsabile della struttura, che lo ha condiviso con ciascuno dei propri collaboratori. Le prime strutture/sottostrutture ad entrare in sperimentazione sono state un Coordinamento Amministrativo Dipartimentale e tre Unità di Processo dell'amministrazione centrale, una struttura di supporto dell'Area direzionale e l'Ufficio del Responsabile per la Transizione Digitale. A inizio settembre sono partiti tutti i Dipartimenti (solo personale amministrativo) e tutte le Scuole, condividendo lo stesso Piano Attività. Successivamente hanno aderito le restanti strutture, ad eccezione dell'Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici. La Cabina POLA ha garantito supporto tecnico e organizzativo attraverso apposito *helpdesk*. Ad ottobre 2021 le prime [statistiche](#) sullo stato di attuazione della sperimentazione hanno evidenziato l'alto livello di coinvolgimento del personale in tutte le strutture.

Tuttavia, dal secondo semestre 2021 si è considerata sospesa in attesa di nuove indicazioni ministeriali l'analisi degli applicativi, e rimandata la scelta di quello che permetterà in Ateneo il tracciamento degli obiettivi del personale e il monitoraggio dei risultati ottenuti, dal punto di vista sia tecnologico sia organizzativo.

L'innovazione introdotta per la revisione di mappature e processi, operativamente rappresentata dallo strumento "Piano Attività", nonché l'esperienza maturata nel corso dell'anno, costituiranno una base utile nel momento in cui si valuteranno nuovi applicativi specifici.

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

Linea Cambiamento Organizzativo - Ob 1. Innovazione tecnologica per il cambiamento organizzativo

Indicatori 2021	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Valore risultato	Punti
Stato di avanzamento del progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	100%	100%	7,333
Distribuzione dotazioni	100% (portatili 400)	100%	100%	7,333
Efficacia percepita: Benessere. Sezione "M. Le mie Performance"	Incremento 2% rispetto anno precedente della media ponderata delle domande di sezione	-2,246%	87,067%	6,385
Risultato della Linea				95,689%
Punti conseguiti dei 22 disponibili				21,051

OBIETTIVO 2 INNOVAZIONE GESTIONALE PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

AZLA21 Formazione e procedure per il Lavoro Agile

<p><i>Descrizione</i> Formare il personale sui temi normativi e nelle specifiche competenze (metodologie di lavoro di gruppo, ...)</p>
<p><i>Traguardo di progetto</i> Organizzazione di 5 corsi</p>

Il Piano Integrato 2021-2023 prevedeva l'organizzazione di almeno cinque corsi di formazione su temi normativi riguardanti il lavoro agile e le specifiche competenze, con un budget di €15.000. Si riassume di seguito la formazione erogata, superiore a quella preventivata:

Titolo del Corso	<i>Il Piano Operativo Lavoro Agile (POLA). Le Linee guida di Funzione Pubblica. Gli obiettivi e gli indicatori della valutazione della performance dei dipendenti in smart working</i>
Organizzazione, docente, costo	Promo PA Dott.ssa Marisa Scinicariello € 1.150
Data e durata	12 gennaio 2021. 4 ore
Destinatari e partecipanti	Dirigenti dell'Ateneo e personale delle Funzioni direzionali che si occupa di valutazione e performance 15 partecipanti
Titolo del Corso	<i>Il regime del personale in smart working</i>
Organizzazione, docente, costo	UNIFI Dott.ssa Anna Grillo, Ministero della Pubblica Amministrazione

Data e durata	15 febbraio 2021, replica 30 aprile 2021. 4 ore
Destinatari e partecipanti	Tutto il personale tecnico amministrativo 477 partecipanti
Titolo del Corso	<i>Il nuovo regime del pubblico impiego: POLA, smart working e lavoro in presenza</i>
Organizzazione, docente, costo	Promo PA Dott. Antonio Naddeo e dott. Albino Angelillo €240
Data e durata	13 aprile 2021. 4 ore
Destinatari e partecipanti	Personale dirigente 1 partecipante
Titolo del Corso	<i>L'attuazione del POLA e del lavoro agile: strumenti operativi per il change management</i>
Organizzazione, docente, costo	Promo PA Prof. Luciano Hinna, Dott.ssa Marisa Scinicariello Interventi introduttivi UNIFI registrati: Dott.ssa Beatrice Sassi, Dott.ssa Donatella D'Alberto € 3.250
Data e durata	4 edizioni: 28 e 29 aprile 2021, 4 e 5 maggio 2021. 4 ore
Destinatari e partecipanti	Tutto il personale tecnico amministrativo. 886 partecipanti
Titolo del Corso	<i>Lo Smart Working dopo l'emergenza: pratiche, strumenti, politiche</i>
Organizzazione, docente, costo	Università Cattolica Prof. B. Imperatori, Prof.ssa R. Bissola, Prof. ssa C. Manzi, Prof.ssa S. Mazzucchelli, Prof. Mirko Altimari, Dott. Michele Faioli, Dott. Massimo Ruscio, Dott.ssa Livia Raffaglio, Prof.ssa M. Gorli, Prof. S. Ripamonti, Prof.ssa L. Galuppo, Prof. L. Pesi, Dott. A. Perfumo, Prof.ssa I. Pais, Dott. D. Lago, Dott.ssa M. Mainieri € 600
Data e durata	9 giugno e 7 luglio 2021. 18 ore
Destinatari e partecipanti	Personale di categoria EP 3 partecipanti
Titolo del corso	<i>Requisiti obbligatori per il lavoro agile: condizionalità, accordo individuale, schema linee guida funzione pubblica, obblighi dei responsabili, lavoratori fragili, lavoro da remoto - POLA, adozione PIAO entro il 31/01/2022 e sanzioni</i>
Organizzazione, docente, costo	PA360 Formazione online per la Pubblica Amministrazione Costo 1010 eur
Data e durata	21 dicembre 2021
Destinatari e partecipanti	Personale membro della Cabina Amministrativa POLA e Area Risorse Umane 3 partecipanti

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZLA22 Revisione delle linee guida per l'utilizzo di dispositivi elettronici*Descrizione*

La stesura e revisione del documento è volta a mettere punti fermi sugli aspetti tecnici e procedurali della sicurezza e comunicarli poi efficacemente agli utenti

Traguardo di progetto

Adeguare le istruzioni per l'uso dei dispositivi elettronici per l'attività istituzionale

I comportamenti in logica di utilizzo dei dispositivi in lavoro agile sono stati osservati sia dal punto di vista della sicurezza che dal punto di vista dell'operatività. Nel primo semestre si è effettuata in proposito un'analisi retrospettiva sul periodo di pandemia e una prospettiva rispetto al lavoro agile. Sono emersi alcuni punti di attenzione su cui focalizzare gli elementi di stesura delle linee guida:

- BYOD (*bring your own device*): utilizzo di device personali per lo svolgimento di attività lavorative
- Connessioni *Virtual Private Network* (VPN) su *desktop* remoto: limiti e possibilità delle tecnologie di connessione ai dispositivi fisici in ufficio
- Connessioni a dispositivi VDI: La VDI ospita i *desktop* virtuali su una struttura server centralizzata e li distribuisce all'utente su richiesta garantendo la fruibilità diffusa di PC virtuali ospitati dalla struttura di Ateneo (vedi AZLA12)
- Utilizzo degli storage in *cloud*: identificazione delle *policy* pericolose e di come mitigare il rischio di esposizione di documenti sensibili e di "originali doppi".

I punti di attenzione emersi sono stati sviluppati in istruzioni operative e raccolte nel documento "[Istruzioni operative per l'utilizzo degli strumenti elettronici](#)". La redazione del documento è terminata il 29 novembre 2021, che è stato successivamente pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione relativa alla "Transizione al digitale".

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZLA23 Revisione modello organizzativo dipartimentale*Descrizione*

Proseguire la sperimentazione dei "cluster" dipartimentali per garantire il presidio dei processi e la gestione aggregata e ottimizzata delle risorse

Traguardo di progetto

Analisi delle indicazioni della Cabina di regia, attivazione di una o più sperimentazioni ulteriori rispetto a quella già sperimentata

L'azione era già stata conclusa e rendicontata nel [Monitoraggio Intermedio](#) di luglio 2021 (pp. 83-84). Infatti nel corso del 2021 è proseguita la sperimentazione dei Coordinamenti Amministrativi Dipartimentali avviata a partire dal settembre 2020. Essa ha riguardato 11 strutture Dipartimentali, distribuite in cinque coordinamenti, attivati sperimentalmente fino al 31 dicembre 2021 in forza dei seguenti decreti:

- D.D. 11 prot. 5771 del 7 gennaio 2021 per il Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti di Chimica "Ugo Schiff" e di Fisica e Astronomia, attivato dal 1 gennaio 2021, con responsabilità affidata alla dott.ssa Emanuela Pasquini;

- D.D. 112 prot. 27957 del 25 gennaio 2021 per il Coordinamento delle funzioni amministrative dei Dipartimenti di Biologia e di Scienze della Terra, attivato dal 1 febbraio 2021, con responsabilità affidata alla dott.ssa Ilaria Gallotta;
- D.D. 354 prot. 86446 del 4 marzo 2021 per il progetto elaborato dai RAD dell'Area Umanistica e della Formazione, attivato dal 1 marzo 2021, con coordinamento affidato al dott. Stefano Franci;
- D.D. 427 prot. 100212 del 19 marzo 2021 per il Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti di Ingegneria civile e Ambientale e di Ingegneria Industriale, attivato dal 1 aprile 2021, con responsabilità affidata alla dott.ssa Patrizia Cecchi fino al 13 giugno 2021 e alla dott.ssa Rina Nigro dal 14 giugno 2021;
- D.D. 438 prot. 102289 del 23 marzo 2021 per il Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti di Scienze Giuridiche e di Scienze per l'Economia e l'Impresa, attivato dal 1° aprile 2021, con responsabilità affidata al dott. Francesco Bardazzi.

Dalle relazioni trasmesse dai Coordinatori Amministrativi dei Dipartimenti, emergono attente analisi delle situazioni di partenza cui segue, seppur con le inevitabili differenze dei contesti, uno sforzo diffuso verso la riorganizzazione finalizzata all'ottimizzazione, integrazione e flessibilità delle attività amministrative. Altro elemento ricorrente è la tensione verso la digitalizzazione dei processi, attraverso l'adozione di applicativi informatici, che favorisce la modalità di lavoro mista, in lavoro agile e in presenza. Di quanto precede è data evidenza nell'azione AZDI14 "Implementazione e diffusione degli applicativi in uso per la fruizione da remoto".

Tenuto conto dell'approccio sperimentale della misura organizzativa e in concomitanza con l'indagine sul gradimento dei servizi amministrativi dipartimentali somministrata annualmente, si è colta l'occasione per raccogliere una valutazione dei servizi ricevuti dal personale dei Dipartimenti interessati. La tavola che segue raccoglie le valutazioni espresse in relazione del ruolo del personale intervistato.

Quadro 8 - Percentuali di risposta alla domanda "Quale effetto ritiene che il Coordinamento amministrativo dei Dipartimenti abbia avuto sulla fruizione dei servizi?". Anno 2021

Risposte	Personale docente e ricercatore	Dottorandi, assegnisti e CEL
Molto negativo	1,3	0,3
Negativo	4,5	2,6
Indifferente	55,4	56,1
Positivo	26,8	30,0
Molto positivo	12,0	10,9
Rispondenti	534	303

Dalla lettura dei risultati emerge che circa il 40% degli oltre 800 rispondenti ha ritenuto positiva o molto positiva la sperimentazione, mentre pochissimi (circa il 5%) l'hanno considerata negativamente. La quota prevalente degli intervistati (56%) si colloca in una posizione di neutralità, giudicando equivalente la prestazione ricevuta.

Dunque la sperimentazione non ha ridotto la soddisfazione per il servizio, anzi l'ha lasciata inalterata o l'ha migliorata, con una chiara indicazione di proseguimento verso eventuali fasi successive, anche in considerazione dell'efficientamento delle risorse che lo ha stimolato e del permanere delle condizioni che lo hanno determinato.

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZLA24 Revisione del regolamento sull'orario di lavoro

<p><i>Descrizione</i> Revisione del regolamento sull'orario di lavoro in ottica di maggiore flessibilità</p>
<p><i>Traguardo di progetto</i> Redazione dell'ipotesi di regolamento</p>

Il dibattito al tavolo sindacale ha accompagnato la proposta, da parte dell'Amministrazione, di un nuovo regolamento per l'orario di lavoro, la cui stesura era finalizzata ad articolare le modalità di presenza in servizio da un lato con una maggiore flessibilità organizzativa in funzione dei risultati da perseguire e dall'altro a potenziarne la sua pianificazione e programmazione, evitando condizioni di autogestione. La non unanime posizione delle parti sindacali su un tema di così generale portata, ha indotto l'Amministrazione a non approvare il regolamento, bensì avviare una sperimentazione volontaria fra alcune strutture, essendo necessaria un'adesione per gruppi e non individuale. I dipendenti invitati alla partecipazione sono stati 75, suddivisi nelle seguenti Strutture:

- Dipartimento di Chimica "Ugo Schiff"
- Dipartimento di Fisica e Astronomia (solo personale amministrativo)
- Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agrarie, Alimentari, Ambientali e Forestali (DAGRI) (solo personale amministrativo)
- Scuola di Agraria
- Coordinamento delle funzioni direzionali di programmazione, organizzazione e controllo.

Dalla sperimentazione è stato escluso il personale con qualifica EP e quello con tipologia di prestazione *part-time*, in quanto rientrante in una gestione oraria distinta da quella in esame.

Per dare conto degli esiti della sperimentazione, è stata svolta una specifica indagine mediante un questionario di valutazione rivolto al personale in oggetto, con le finalità di raccogliere la valutazione dell'esperienza vissuta, sia sul versante dell'organizzazione del lavoro che della conciliazione dei tempi personali e familiari (domanda D02), di individuare la natura delle problematiche eventualmente emerse (domanda D03) e infine di esprimere un giudizio sull'eventuale consolidamento dell'orario sperimentato (domanda D04).

L'indagine è stata condotta in forma anonima: l'unica informazione richiesta è stata quella relativa al profilo professionale: amministrativo o tecnico. L'indagine è stata avviata il 17 gennaio 2022, con avviso preventivo ai rispettivi responsabili di Struttura, ed è terminata il 21 gennaio 2022. Hanno partecipato all'indagine 69 dei 75 dipendenti invitati, con un tasso di risposta del 92%. Alcuni degli invitati non hanno partecipato all'indagine in quanto si trovavano in aspettativa o malattia nel periodo di rilevazione.

Il giudizio sulla sperimentazione è stato decisamente positivo, come risulta dalla tavola seguente. Il punteggio medio conseguito da ciascuna domanda è stato superiore al valore 8 su scala 10, con un evidente maggior gradimento da parte del profilo professionale tecnico.

Quadro 9 - Esiti delle domande di valutazione dell'indagine sulla sperimentazione del nuovo orario (Scala 10)

Domanda	Profilo professionale		
	Amministrativo	Tecnico	Totale
D02a. Al termine della sperimentazione del nuovo orario di lavoro, qual è la sua valutazione sul funzionamento generale dei servizi della sua Struttura	8,15	8,70	8,33
D02a. Al termine della sperimentazione del nuovo orario di lavoro, qual è la sua valutazione sulla conciliazione dei suoi bisogni personali e familiari	7,98	8,91	8,29
D04. Quanto si ritiene favorevole al consolidamento del nuovo orario di lavoro	7,98	8,91	8,29
Intervistati	46	23	69

Solo 11 dipendenti si sono espressi con valutazioni negative sui due item della domanda D02 e solo 13 hanno dato un giudizio negativo al consolidamento del nuovo orario di lavoro: per conseguenza i restanti 56 dipendenti si sono espressi con votazioni positive, comprese fra la sufficienza e il massimo punteggio (10).

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

AZLA25 Ipotesi di razionalizzazione degli spazi per la configurazione di aree/uffici di coworking

Traguardo di progetto

Studio di fattibilità e individuazione di 2 aree da destinare al coworking entro dicembre 2021

Sul triennio: Progettazione esecutiva ed esecuzione dei relativi progetti

Sono stati individuati tre specifici *team* di studio e sviluppo per tre spazi di *coworking* (Rettorato, SIAF e Area Edilizia). I *team* hanno svolto approfondimenti sul concetto stesso di *coworking* analizzando esempi e configurazioni sia in ambito europeo che italiano e tipizzandone le caratteristiche.

Dal confronto tra l'Area Edilizia e l'Area Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici sono emersi svariati spunti di riflessione che hanno indirizzato gli studi preliminari e gli studi di fattibilità, sono:

- a) Definizione di *coworking*
- b) Scelta dello spazio *coworking*
- c) Esempi di spazi *coworking* in Italia
- d) Localizzazione dello spazio *coworking*
- e) *Re-Layout* degli uffici in funzione dell'evoluzione delle modalità di lavoro.

Nell'affrontare queste tematiche è stata posta attenzione ai requisiti di utilizzabilità, adattabilità, accessibilità, flessibilità, umanizzazione e comfort.

In applicazione a quanto descritto si è posta una specifica attenzione ad alcune aree individuate, che sono state rappresentate e dettagliate nell'appendice della relazione di rendicontazione, con relazione tecnica illustrativa e tavole grafiche. La relazione di rendicontazione è raggiungibile al [link](#).

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

Linea Cambiamento Organizzativo - Ob. 2 Innovazione gestionale per il cambiamento organizzativo

Indicatori 2021	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Valore risultato	Punti
Stato di avanzamento del progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	100%	100%	7,667
Efficacia percepita: a) Benessere. Sezioni "E. Il mio lavoro", "G. Il contesto del mio lavoro"; "M. Le mie Performance b) GP Personale. Domande di soddisfazione complessiva sui servizi fruiti c) Servizi Supporto. Domande di riepilogo Sezioni 1, 2, 4, 5, 6, 8, 11 e media valutazioni Sezioni 3 e 9	Incremento 2% rispetto anno precedente. Risultato composto: a) 30% da media ponderata delle domande di sezione b) 40% da media ponderata delle domande di soddisfazione complessiva c) 30% media ponderata delle domande	-0,879%	91,882%	7,044
N. Cluster Dipartimenti attivi	Almeno 2 entro 31/12/2021	5	100%	7,667
Risultato della Linea				97,294%
Punti conseguiti dei 23 disponibili				22,378

LINEA OBIETTIVI SPECIFICI DA PIANIFICAZIONE PRECEDENTE

OBIETTIVO 1 VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STORICO

AZ2103 Ampliamento del percorso museale di Villa La Quiete

Traguardo di progetto

- 1) Attività di manutenzione e restauro di opere mobili destinate all'esposizione;
- 2) spostamento e ricollocazione nelle stanze della Padrona di dipinti e reperti diversi presenti nei depositi;
- 3) prosecuzione delle attività di riallestimento del Ricetto e della prima Sala affrescata con arredi, dipinti e sculture

Il risultato d'impatto in termini di restituzione della villa storica La Quiete alla fruizione della cittadinanza è descritto nella sezione 1.2.

Tutti gli obiettivi programmati per il 2021 sono stati raggiunti.

Percentuale di raggiungimento del risultato: **100%**

Obiettivi specifici da pianificazione precedente - Ob 1. Valorizzazione del patrimonio storico

Indicatori 2021	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Valore risultato	Punti
Stato di avanzamento progetto percorso museale di Villa La Quiete	90% traguardi di progetto raggiunti	100%	100%	5,000
Risultato della Linea				100%
Punti conseguiti dei 5 disponibili				5,000

OBIETTIVO 2 OTTIMIZZAZIONE DEL SISTEMA DEI SITI UNIFI

AZ4304 Omogeneizzazione e ristrutturazione dei siti dei Dipartimenti e delle Scuole

Traguardo di progetto

Completamento della migrazione dei siti di Dipartimento alla nuova veste grafica. Avvio del percorso per i siti di Scuola. Estensione del progetto ad altri siti

La revisione del *layout* del sistema dei siti di Ateneo – secondo gli obiettivi indicati nei documenti di programmazione dell'ultimo triennio – è proseguita nel 2021, portando a conclusione la migrazione dei siti di Dipartimento, avviando quella dei siti delle Scuole e realizzando il prototipo dei siti di corso di studio. In parallelo si è svolto il processo di migrazione di due grandi siti di servizio, quelli relativi al Sistema Bibliotecario di Ateneo e al Sistema Museale di Ateneo, e di alcuni siti cosiddetti tematici.

Il progetto del nuovo *layout* risponde a criteri di accessibilità, semplificazione, migliore consultazione da dispositivi mobili (circa la metà degli utenti naviga i siti di Ateneo da *smartphone*).

Il progetto è stato studiato per ottenere il migliore equilibrio tra immagine coordinata e personalizzazione del singolo sito, in modo da rispondere in modo flessibile alle esigenze comunicative delle strutture di Ateneo. È disponibile una presentazione *web* più dettagliata del progetto sul sito <http://www.dides.unifi.it>.

La migrazione è stata effettuata da tutti i 21 Dipartimenti e si è conclusa a settembre 2021.

Siti di Scuola

Sono cinque i siti di Scuola migrati al nuovo *layout* (Agraria, Economia, Scienze politiche, Scienze MFN, Studi umanistici e della formazione). La Scuola di Giurisprudenza ha iniziato nel mese di dicembre la fase preparatoria alla migrazione. Ogni sito di scuola è stato personalizzato e costruito insieme ai referenti, in particolare per quanto riguarda la *home page*.

Anche per le restanti Scuole che non hanno effettuato la migrazione e non si sono ancora rese disponibili ad avviare il processo, sono stati realizzati i siti di lavoro (nella forma della url nuovosito.nomescuola.unifi.it), che permetteranno ai redattori delle Scuole suddette in qualsiasi momento di attivare il percorso verso il nuovo *layout*.

Siti tematici

Con questa definizione si intendono i siti che fanno parte del sistema di Ateneo e che si riferiscono a strutture diverse da Dipartimenti e Scuole e sono espressione di un gruppo di ricerca o di un'attività organizzata. A oggi 47 siti tematici adottano il nuovo *layout*, per effetto di una migrazione o per nuova attivazione. Tra questi due grandi siti di servizio, che si riferiscono al Sistema Museale di Ateneo e al Sistema Bibliotecario di Ateneo. Per SMA, tuttavia, l'adozione del nuovo layout è preliminare ad un'ulteriore evoluzione del sito, che è in fase avanzata di progettazione esecutiva.

Siti di corso di laurea

L'avvio della fase che riguarda le Scuole ha reso necessaria la definizione del prototipo dei siti di corso di studio. Tale prototipo è stato definito (è visibile all'indirizzo <https://corso.didacommunicationlab.it/>) ed è stato oggetto di test di usabilità per la verifica di alcuni elementi relativi alla navigazione.

Sono stati pertanto superati i valori attesi per l'indicatore sullo stato di avanzamento del progetto siti di Ateneo, completato al 100% per i Dipartimenti e al 50% per le Scuole.

Percentuale di raggiungimento del risultato: 100%

Obiettivi specifici da pianificazione precedente - Ob 2. Ottimizzazione del sistema dei siti Unifi

Indicatori 2021	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Valore risultato	Punti
Stato di avanzamento del progetto: % di siti coinvolti	90% dei siti di Dipartimento 30% dei siti di Scuola	100% Dipartimenti 50% Scuole	100%	2,500
Efficacia percepita: Servizi Supporto: Domanda riepilogo di sezione "6 Servizi Web UniFI" GP DDA e PTA: domande della sezione "Comunicazione": "In riferimento alle informazioni fornite, indichi il livello di soddisfazione rispetto alla facilità di navigazione"	Incremento del 2% rispetto anno precedente. Risultato composto: 50% da domanda 1; 50% da media ponderata di tutte le domande	-0,444%	90,433%	2,261
Risultato della Linea				95,216%
Punti conseguiti dei 5 disponibili				4,761

Riepilogando quindi, la *performance* organizzativa dell'Ateneo nell'anno 2021 è stata del **98,175%**, come di seguito dettagliato.

Quadro 10 - Sintesi dei risultati di performance organizzativa d'Ateneo per linea e obiettivo. Anno 2021

Linea	Obiettivo	Punti	su Punti
Digitalizzazione	1. Semplificazione dei processi per la trasformazione digitale	11,985	12
	2. Sviluppo di strumenti di assistenza remota	11,000	11
	3. Consolidamento della sicurezza informatica	11,000	11
	4. Sviluppo della didattica innovativa	11,000	11
Cambiamento organizzativo	5. Innovazione tecnologica per il cambiamento organizzativo	21,051	22
	6. Innovazione gestionale per il cambiamento organizzativo	22,378	23
Obiettivi da pianificazione precedente	7. Valorizzazione del patrimonio storico	5,000	5
	8. Ottimizzazione del sistema dei siti Unifi	4,761	5
Totale		98,175	100

Il risultato di *performance* organizzativa atteso è stato pienamente raggiunto su cinque degli otto obiettivi, per i restanti tre il risultato è stato raggiunto in maniera sostanzialmente in linea con le attese.

Il completamento di tutte le attività e interventi previsti dal Piano ha contribuito in maniera determinante al raggiungimento del risultato atteso. I traguardi di progetto sono stati infatti tutti realizzati e la totalità degli *output* attesi dalle attività ottenuti, talvolta addirittura superando le attese. In particolare come visto nelle pagine precedenti modulistica e linee guida sono state realizzate e diffuse, gli applicativi a supporto delle attività Dipartimentali sono stati estesi, dispositivi e le dotazioni tecnologiche individuali sono stati distribuiti, la formazione prevista è stata erogata, le dotazioni tecnologiche sono state installate nelle aule, le sperimentazioni sono state concluse, le protezioni della rete sono state applicate. Come esposto nella parte introduttiva, da rimarcare anche che tali risultati sono stati ottenuti in un anno caratterizzato da una gestione tutt'altro che ordinaria.

A contribuire al risultato c'è stata anche una valutazione favorevole dell'utenza sul gradimento per le attività svolte. In questo ambito assumono un particolare rilievo i risultati della linea della digitalizzazione in cui tutti gli indicatori sono risultati in linea (o quasi) con i *target* attesi. Dei tre indicatori di *customer* previsti, due hanno superato abbondantemente il *target* atteso, mentre uno lo ha praticamente raggiunto. Più delicata invece la situazione sulla linea del cambiamento organizzativo, dove peraltro si era stabilito nel Piano di impiegare indicatori di benessere (anziché di *customer satisfaction* come nella precedente linea). In questo caso, come osservato nel capitolo relativo alle risorse e al personale, l'indagine di benessere organizzativo ha restituito risultati generalmente negativi su tutte, o quasi, le dimensioni indagate, segno di un probabile disagio della componente tecnico-amministrativa in relazione alle vicende dell'anno, segnalata anche dalle *customer* sui servizi rivolta al personale tecnico-amministrativo, che come si vedrà poco oltre hanno restituito altrettante valutazioni negative in relazione a tutti gli ambiti di indagine. Anche la *customer* relativa all'ottimizzazione dei servizi *web* della linea residuale dalla scorsa pianificazione non ha raggiunto il miglioramento atteso, in questo caso per una combinazione di valutazioni negative da parte di personale tecnico-amministrativo e studenti e di valutazioni positive da parte del personale docente.

I casi di mancato raggiungimento dei *target* previsti sono stati trattati applicando le specifiche espressamente previste per la casistica nella sezione della *performance* di Struttura del vigente SMVP, che prevedono la valutazione del livello raggiunto anziché della variazione attesa, e che vengono riportate nelle pagine seguenti.

5.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE STRUTTURE

Ai sensi del SMVP 2021 la *performance* delle strutture viene misurata dai risultati conseguiti su due dimensioni: l'**azione di processo** e l'**azione di progetto**. La prima ha un peso valutativo pari al 40% del peso complessivo, la seconda è pari al 60%. Il risultato complessivo di Struttura si ottiene pertanto attraverso la media ponderata dei due risultati distintamente misurati.

Gli **indicatori**, in entrambi i casi, si basano su criteri prevalentemente oggettivi: i risultati di *customer satisfaction* per l'azione di processo, il rispetto del cronoprogramma stabilito - in fase progettuale - per l'azione di progetto. L'utilizzo di indicatori predefiniti, semplici e facilmente calcolabili ha permesso di superare le difficoltà emerse nelle precedenti edizioni e in fase di monitoraggio relativamente all'andamento dell'obiettivo e alla rendicontazione dei risultati raggiunti. Viene inoltre, in questo modo, ridotto sensibilmente l'intervento di natura soggettiva da parte del Direttore Generale, tuttavia ancora presente per verificare il rispetto dei principi del Sistema.

5.2.1 AZIONE DI PROCESSO: IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

L'azione di processo è finalizzata a migliorare la valutazione del servizio da parte dell'utenza (*customer satisfaction*), in riferimento a servizi che mostrano valutazioni critiche o limitatamente positive.

Ogni struttura ha scelto, autonomamente e di concerto tra responsabile e personale afferente, il servizio da migliorare, individuando il **punteggio di partenza** tra quelli corrispondenti agli item valutativi di ciascuna struttura. Gli [schemi di pianificazione](#) sono pubblicati annualmente in DAF in tempi utili per la successiva pianificazione. Come da SMVP 2021, il **miglioramento atteso** è tanto maggiore quanto inferiore è il punteggio di partenza, secondo lo schema di seguito riportato (i punteggi sono espressi nella medesima scala 6 delle indagini di *customer*).

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

Se il *target* indicato nell'ultima colonna viene raggiunto o superato, si attribuisce un punteggio finale pari al **100%** del risultato atteso. viceversa se non viene raggiunto il *target* atteso, la *performance* finale viene misurata con la formula: **[100% x Val / Valmax]**, dove Val indica il valore di customer del periodo finale, e Valmax il valore massimo di soglia, corrispondente a 4,000 per le Strutture con valutazioni di partenza inferiori a 4 (classi A, B e C) e a 4,500 per le Strutture con valutazioni di partenza superiori a 4 (classe D). I calcoli sono approssimati al terzo numero decimale.

Lo schema di seguito riporta una sintesi dei risultati raggiunti in base ai servizi individuati tra quelli da migliorare.

Quadro 11 - Risultati di performance di struttura relativi alla componente di miglioramento dei servizi. Anno 2021

STRUTTURA	RISULTATO CS	DOMANDE SELEZIONATE	PUNTEGGIO 2020	TARGET	PUNTEGGIO 2021
Area Affari Generali e Legali	100%	Domanda PTA Soddifazione su consulenza legale (pareri, supporto alla stesura di atti, ecc.)	4,587	4,587	4,728
Area Edilizia	89%	Dom. 37 DDA (Amministrazione Centrale e Strutture Decentrate) Interventi di manutenzione: b Gli interventi avvengono in tempi adeguati: valore di partenza	3,650	3,750	3,670
		Dom. 37 DDA (Amministrazione Centrale e Strutture Decentrate) Interventi di manutenzione: c Gli interventi sono risolutivi: valore di partenza	3,364	3,564	3,430
Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale (SBA)	100%	Dom. 37a CS1 L'accesso alle risorse elettroniche (banche dati, periodici elettronici, e-books) è facile	3,925	4,025	4,000
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi	96%	Dom. 32 PTA Applicativi gestionali (contabilità, studenti, personale ...) - c. Le procedure di utilizzo sono chiare	4,535	4,535	4,330
Area Risorse Umane	95%	Dom. 11 PTA c. L'offerta formativa è ampia?	3,991	4,091	3,813
Area Servizi alla Didattica (staff)	100%	ValStud Sez 3. Servizi web per l'immatricolazione - Come valuti le pagine web predisposte da Unifi in termini di: b. Completezza informativa	4,142	4,142	4,173
Area Servizi alla Didattica (coord. Relazioni intern.)	92%	Dom. 18 CS1 In riferimento al servizio di internazionalizzazione (es. programma Erasmus): a. La promozione e le informazioni fornite sui programmi di internazionalizzazione sono adeguate	3,628	3,728	3,662
Area Servizi alla Didattica (OJP)	97%	ValStud Sez. 9. Servizi di orientamento: a. Adeguatezza dello sportello di Accoglienza e Orientamento di Ateneo	3,868	3,968	3,898
Area Servizi alla Didattica (didattica integrata)	100%	ValStud SEZ. 6 – Servizi web unifi – come valuti la sezione "servizi agli studenti" del sito in relazione a. Chiarezza	3,970	4,070	3,986
Area Servizi alla Didattica (offerta formativa)	92%	ValStud SEZ 6. Servizi web Unifi.it - come valuti la sezione "didattica" del sito in relazione alla completezza informativa: b. Completezza informativa	4,162	4,162	4,154
Area Servizi alla Didattica (procedure selettive)	100%	ValStud SEZ.3 Servizi web per l'immatricolazione - Come valuti le pagine web predisposte da Unifi in termini di: b) Completezza informativa	4,142	4,142	4,173
Area Servizi alla Didattica (progettazione studenti + segreterie)	85%	Dom. 29 CS1 Servizi di Segreteria allo sportello a. La Segreteria Studenti è capace di risolvere i problemi	3,676	3,776	3,380
Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento	100%	Dom. 15 DDA (solo Amministrazione Centrale) Informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello NAZIONALE: a. Le informazioni fornite sono chiare	4,760	4,760	4,894
		Dom. 15 DDA (solo Amministrazione Centrale) Informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello NAZIONALE: b. Il servizio risponde alle esigenze di ricerca	4,658	4,658	4,792
		Dom. 15 DDA (solo Amministrazione Centrale) Informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello NAZIONALE: c. Le informazioni vengono fornite in tempi adeguati	4,669	4,669	4,734

STRUTTURA	RISULTATO CS	DOMANDE SELEZIONATE	PUNTEGGIO 2020	TARGET	PUNTEGGIO 2021
		Dom. 16 DDA (solo Amministrazione Centrale) Informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello INTERNAZIONALE: a. Le informazioni fornite sono chiare	4,769	4,769	4,945
		Dom. 16 DDA (solo Amministrazione Centrale) Informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello INTERNAZIONALE: b. Il servizio risponde alle esigenze di ricerca	4,692	4,692	4,873
		Dom. 16 DDA (solo Amministrazione Centrale) Informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello INTERNAZIONALE: c. Le informazioni vengono fornite in tempi adeguati	4,706	4,706	4,873
		Dom. 17 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la stesura della proposta di progetto per bandi NAZIONALI: a. Il supporto fornito è utile	4,810	4,810	4,852
		Dom. 17 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la stesura della proposta di progetto per bandi NAZIONALI: b. Il supporto avviene in tempi adeguati	4,899	4,899	4,840
		Dom. 18 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la stesura della proposta di progetto per bandi INTERNAZIONALI: a. Il supporto fornito è utile	4,891	4,891	5,028
		Dom. 18 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la stesura della proposta di progetto per bandi INTERNAZIONALI: b. Il supporto avviene in tempi adeguati	4,906	4,906	4,984
		Dom. 19 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la gestione dei progetti NAZIONALI (Budget, rendicontazione): a. Le procedure sono chiare	4,722	4,722	4,762
		Dom. 19 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la gestione dei progetti NAZIONALI (Budget, rendicontazione): b. il supporto fornito è utile	4,857	4,857	4,889
		Dom. 19 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la gestione dei progetti NAZIONALI (Budget, rendicontazione): c. il supporto avviene in tempi adeguati	4,865	4,865	4,841
		Dom. 20 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la gestione dei progetti INTERNAZIONALI (Budget, rendicontazione): a. Le procedure sono chiare	4,736	4,736	4,976
		Dom. 20 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la gestione dei progetti INTERNAZIONALI (Budget, rendicontazione): b. il supporto fornito è utile	4,870	4,870	5,081
		Dom. 20 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la gestione dei progetti INTERNAZIONALI (Budget, rendicontazione): c. il supporto avviene in tempi adeguati	4,383	4,383	5,043
		Dom. 21 DDA (solo Amministrazione Centrale) Soddisfazione in riferimento al supporto per la gestione proprietà intellettuale (contratti, convenzioni, quadri PI)	4,714	4,714	4,816
		Dom. 22 DDA (solo Amministrazione Centrale) Soddisfazione in riferimento alla valorizzazione della ricerca (spin-off, brevetti, contratti di sviluppo)	4,647	4,647	4,740
		Dom. 23 (solo AC) Soddisfazione in riferimento alla stesura dei contratti (negoiazione clausole, stesura del contratto, verifica legittimità)	4,725	4,725	4,846

STRUTTURA	RISULTATO CS	DOMANDE SELEZIONATE	PUNTEGGIO 2020	TARGET	PUNTEGGIO 2021
		Dom. 24 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la gestione del catalogo/archivio istituzionale della ricerca: a. Il supporto ricevuto dall'help-desk/personale interno all'Ateneo è adeguato	4,677	4,677	4,824
		Dom. 24 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la gestione del catalogo/archivio istituzionale della ricerca: b. Il supporto avviene in tempi adeguati	4,720	4,720	4,811
		Dom. 27 DDA Soddisfazione complessiva al supporto alla ricerca	4,486	4,486	4,597
Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	100%	Domanda 38DDA Servizi generali e alla logistica: i. Il materiale di supporto alle aule (microfono, proiettore...) è adeguato	4,001	4,001	4,331
Area Servizi Economici e Finanziari	100%	Dom. 30 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per l'attivazione e la gestione degli incarichi e collaborazioni di didattica e di ricerca: a. Le procedure sono chiare	4,125	4,125	4,364
		Dom. 30 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per l'attivazione e la gestione degli incarichi e collaborazioni di didattica e di ricerca: b. Il supporto fornito è utile	4,083	4,083	4,500
		Dom. 30 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per l'attivazione e la gestione degli incarichi e collaborazioni di didattica e di ricerca: c. Il supporto avviene in tempi adeguati	4,167	4,167	4,409
Centrale Acquisti	100%	Dom. 36 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per l'acquisto di beni e servizi, b. I tempi sono adeguati	3,980	4,080	4,129
Centro Linguistico d'Ateneo	91%	Dom. 46 CS1 a. Soddisfazione complessiva per l'apprendimento delle lingue straniere	4,017	4,017	3,901
		Dom. 46 CS2 a. Soddisfazione complessiva per l'apprendimento delle lingue straniere	3,872	3,972	3,809
Comunicazione e Public Engagement	98%	Dom. 19 CS1 Servizi di comunicazione b. Le informazioni reperite sul portale web di Ateneo (offerta formativa, siti web docenti, ..) sono adeguate	3,959	4,059	3,915
Funzioni Direzionali - Staff DG	95%	Dom. 10 PTA Processo di valutazione della performance (lato valutatore) a. In qualità di soggetto valutatore, il processo di valutazione utilizzato permette di motivare il personale	3,833	3,933	3,836
		Dom. 14 PTA Gestione del personale tecnico amministrativo a. I meccanismi di incentivazione del personale sono chiari	3,897	3,997	3,945
		Dom. 14 PTA Gestione del personale tecnico amministrativo b. I sistemi di valutazione delle prestazioni e del personale sono adeguati	3,789	3,889	3,596
Piattaforma per le politiche linguistiche	100%	ValStud. SEZ.11 Servizi linguistici - attribuisce un giudizio: a) servizi per l'apprendimento delle lingue straniere	3,975	4,075	4,039
Servizio Prevenzione e Protezione	93%	MEDIA COMPLESSIVA, NESSUN SERVIZIO SPECIFICO SELEZIONATO	4,283	4,283	4,169
Dipartimento di Architettura (DiDA)	86%	Dom. 19 CS2 - Servizio di internazionalizzazione a. Adeguatezza delle informazioni relative alla internazionalizzazione	3,436	3,636	3,436

STRUTTURA	RISULTATO CS	DOMANDE SELEZIONATE	PUNTEGGIO 2020	TARGET	PUNTEGGIO 2021
Dipartimento di Biologia	100%	Dom. 58 DDA Soddisfazione complessiva, rispetto a tutti gli aspetti considerati, del supporto tecnico-amministrativo ricevuto dalle Strutture Decentrate	5,030	5,030	4,714
Dipartimento di Chimica	100%	Dom. VA06I Trasparenza e comunicazione (verbalizzazione sedute organi; comunicazione via web, comunicazione e informazione istituzionale; conflitti di interesse)	5,077	5,077	4,889
Dipartimento di Fisica e Astronomia	100%	Dom. 22 DDA Facilità di navigazione b. Il sito/la pagina di Dipartimento	3,862	3,962	4,019
Dipartimento di Formazione, Lingue, Int. (FORLILPSI)	100%	Dom. VA 04 Riesci a individuare chiaramente le funzioni assegnate alle singole unità di personale e a capire a chi rivolgerti per ottenere il servizio richiesto	3,991	4,091	4,049
Dipartimento di Ingegneria Civile e A. (DICEA)	98%	Dom. 35 DDA Laboratori didattici b. Le attrezzature sono adeguate	3,714	3,814	4,750
		Dom. 35 DDA Laboratori didattici c. Il supporto tecnico è adeguato	4,286	4,286	4,875
		Dom. 35 DDA Laboratori didattici d. Il supporto tecnico avviene in tempi adeguati	4,429	4,429	4,750
		Dom. 19 CS2 - Servizio di internazionalizzazione a. Adeguatezza delle informazioni relative alla internazionalizzazione	3,750	3,850	3,739
Dipartimento di Ingegneria dell'Inform. (DINFO)	100%	Dom. 22 DDA Facilità di navigazione b. Il sito/la pagina di Dipartimento	3,740	3,840	3,941
		Dom. 35 DDA Laboratori didattici b. Le attrezzature sono adeguate	3,588	3,688	5,000
		Dom. 35 DDA Laboratori didattici d. Il supporto tecnico avviene in tempi adeguati	3,824	3,924	5,500
Dipartimento di Ingegneria Industriale (DIEF)	99%	Dom. 22 DDA Facilità di navigazione b. Il sito/la pagina di Dipartimento	3,760	3,860	3,931
		Dom. 22 DDA Facilità di navigazione c. Il sito/la pagina del Corso di studi	3,691	3,791	3,892
		Dom. 35 DDA Laboratori didattici b. Le attrezzature sono adeguate	2,429	2,829	3,111
		Dom. 35 DDA Laboratori didattici c. Il supporto tecnico è adeguato	2,143	2,543	2,889
		Dom. 35 DDA Laboratori didattici d. Il supporto tecnico avviene in tempi adeguati	2,143	2,543	2,556
		Dom. 19 CS2 - Servizio di internazionalizzazione a. Adeguatezza delle informazioni relative alla internazionalizzazione	3,615	3,715	3,706
Dipartimento di Lettere e Filosofia (DILEF)	100%	Dom. VA06I Trasparenza e comunicazione (verbalizzazione sedute organi; comunicazione via web, comunicazione e informazione istituzionale; conflitti di interesse)	5,538	5,538	5,702
Dipartimento di Matematica e Informatica (DIMAI)	100%	Dom. VA06g Reclutamento personale esterno (assegnisti, borsisti, collaborazioni esterne)	4,958	4,958	5,194
Dipartimento di Medicina Sperimentale e C. (DMSC)	94%	Dom. 22 DDA Facilità di navigazione b. Il sito/la pagina di Dipartimento	4,422	4,422	4,218

STRUTTURA	RISULTATO CS	DOMANDE SELEZIONATE	PUNTEGGIO 2020	TARGET	PUNTEGGIO 2021
Dipartimento di NEUROFARBA	100%	Dom. 33 DDA Supporto alla Didattica (Appelli di esame e Appelli di laurea) a. Il supporto alla gestione del calendario degli appelli d'esame è adeguato	4,273	4,273	4,750
		Dom. VA 04 Riesci a individuare chiaramente le funzioni assegnate alle singole unità di personale e a capire a chi rivolgerci per ottenere il servizio richiesto	4,575	4,575	4,621
Dipartimento di Scienze Biomediche, Sp. e C. (DSBSC)	100%	Dom. 8 DDA (solo SD) Supporto per l'attivazione assegni di ricerca a. Le procedure sono chiare	4,875	4,875	5,190
		Dom. 50 DDA Laboratori di ricerca: Adeguatezza del supporto tecnico	3,609	3,709	4,000
Dipartimento di Scienze della Salute (DSS)	84%	Dom. 22 DDA Facilità di navigazione b. Il sito/la pagina di Dipartimento	4,345	4,345	3,788
Dipartimento di Scienze della Terra (DST)	100%	Dom. 35 DDA Laboratori didattici b. Le attrezzature sono adeguate	3,118	3,338	5,286
		Dom. 35 DDA Laboratori didattici c. Il supporto tecnico è adeguato	3,176	3,376	5,429
		Dom. 35 DDA Laboratori didattici d. Il supporto tecnico avviene in tempi adeguati	3,294	3,494	5,429
Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agra. (DAGRI)	100%	Dom. 35 DDA Laboratori didattici b. Le attrezzature sono adeguate	2,607	3,007	3,148
		Dom. 35 DDA Laboratori didattici c. Il supporto tecnico è adeguato	2,750	3,150	3,593
		Dom. 35 DDA Laboratori didattici d. Il supporto tecnico avviene in tempi adeguati	2,821	3,221	3,593
Dipartimento di Scienze Giuridiche (DSG)	97%	Dom. 22 DDA Facilità di navigazione c. Il sito/la pagina del Corso di studi	3,860	3,960	4,250
		Dom. VA 04 Riesci a individuare chiaramente le funzioni assegnate alle singole unità di personale e a capire a chi rivolgerci per ottenere il servizio richiesto	4,366	4,366	4,262
Dipartimento di Scienze per l'Economia (DISEI)	100%	Dom. 33 DDA Supporto alla Didattica (Appelli di esame e Appelli di laurea) a. Il supporto alla gestione del calendario degli appelli d'esame è adeguato	4,410	4,410	4,974
		VA06a Acquisti beni e servizi per importi fino a € 40.000	3,449	3,649	4,701
Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali (DSPS)	100%	Dom. 41 DDA (solo SD) Supporto alla stesura della proposta di progetto per bandi NAZIONALI a. Il supporto fornito è utile	3,250	3,450	4,111
		Dom. 41 DDA (solo SD) Supporto alla stesura della proposta di progetto per bandi NAZIONALI b. Il supporto avviene in tempi adeguati	3,333	3,533	4,000
		Dom. 42 DDA (solo SD) Supporto alla stesura della proposta di progetto per bandi INTERNAZIONALI a. Il supporto fornito è utile	3,667	3,767	4,667
		Dom. 42 DDA (solo SD) Supporto alla stesura della proposta di progetto per bandi INTERNAZIONALI b. Il supporto avviene in tempi adeguati	3,667	3,767	4,667
	99%	Dom. 8 DDA (solo SD) Supporto per l'attivazione assegni di ricerca a. Le procedure sono chiare	3,778	3,878	4,714

STRUTTURA	RISULTATO CS	DOMANDE SELEZIONATE	PUNTEGGIO 2020	TARGET	PUNTEGGIO 2021
Dipartimento di Statistica, Infor., Appl. (DISIA)		Dom. 8 DDA (solo SD) Supporto per l'attivazione assegni di ricerca b. Il supporto fornito è utile	3,556	3,656	4,571
		Dom. 8 DDA (solo SD) Supporto per l'attivazione assegni di ricerca c. Il supporto avviene in tempi adeguati	3,778	3,878	4,571
		Dom. 19 CS2 - Servizio di internazionalizzazione a. Adeguatezza delle informazioni relative alla internazionalizzazione	3,909	4,009	3,913
Dipartimento di Storia, Archeologia, G. (SAGAS)	97%	Dom. 22 DDA Facilità di navigazione b. Il sito/la pagina di Dipartimento	3,805	3,905	3,890

5.2.2 AZIONE DI PROGETTO: I RISULTATI DEGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA. SINTESI DELLE VALUTAZIONI

L'azione di progetto è volta a conseguire un obiettivo specifico della struttura in un tempo definito. Al termine di un percorso di programmazione partecipato dal proprio personale, la Struttura pianifica le azioni finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo in uno specifico progetto che viene poi rendicontato al termine del periodo. Come da [SMVP 2021](#) (pp. 13-14), gli elementi tenuti in considerazione per una valutazione il più possibile oggettiva dell'azione di progetto sono stati l'evidenza degli incontri di programmazione, il coinvolgimento di tutti i profili professionali, la descrizione efficace dei traguardi intermedi in fase di programmazione - cronoprogramma - e la qualità e la puntualità della rendicontazione dei risultati raggiunti (questi ultimi due con un peso maggiore dei primi due fattori).

Quadro 12 - Azioni di progetto e sintesi valutazione di Dipartimenti e Scuole

STRUTTURA	N. dipendenti*	Risultato dell'azione di progetto	Media ponderata con i risultati di customer
DMSC	44	99	97
NEUROFARBA e Scuola di Psicologia	49	97	98,2
SBSC	28	100	100
DSS	23	98	92,4
CHIMICA	40	96	97,6
FISICA	19	96	97,6
DST	24	97	98,2
BIO	25	99	99,4
DIMAI e Scuola di SMFN	21	97	98,2
DISIA	16	96	97,2
DISEI e Scuola di Economia e Management	26	100	100
DSG e Scuola di Giurisprudenza	20	100	98,8
DSPS e Scuola di Scienze Politiche	18	100	100
DIDA e Scuola di Architettura	38	100	94,4

STRUTTURA	N. dipendenti*	Risultato dell'azione di progetto	Media ponderata con i risultati di customer
DAGRI e Scuola di Agraria	72	99	99,4
DICEA	15	98	98
DINFO	22	98	98,8
DIEF e Scuola di Ingegneria	32	98	98,4
DILEF	17	96	97,6
FORLILPSI e Scuola di Studi Umanistici e della Formazione	39	96	97,6
SAGAS	17	97	97

* Si intende il numero di dipendenti, di qualsiasi categoria, che ha partecipato all'azione di progetto di quella determinata struttura durante l'anno (sono quindi escluse le attività ordinarie). I dipendenti che hanno cambiato struttura durante l'anno possono aver partecipato a più di un obiettivo di struttura, qualora abbiano prestato un periodo sufficiente presso entrambe.

Quadro 13 - Azioni di progetto e sintesi valutazione nell'amministrazione centrale

AREA	N. dipendenti *	Sottostruttura con proprio obiettivo	Risultato dell'azione di progetto	Media ponderata con i risultati di customer
EDILIZIA	62		98	94,4
SERVIZI ECONOMICI PATRIMONIALI E LOGISTICI	50		97	98,2
VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO	37	Comunicazione	99	98,6
	51	Sistema Museale	98	
	160	Sistema Bibliotecario	100	100
	6	FUP	98	
	14	UP Archivio	99	
SERVIZI ALLA DIDATTICA	4	Piattaforma linguistica	99	99,4
	16	Coordinamento Relazioni Internazionali	98	95,6
	4	Orientamento e Job Placement	100	98,8
	24	Offerta formativa e qualità corsi di studio - Tirocini - Dottorato	96	94,4
	9	Procedure selettive studenti	98	98,8
	77	Servizi agli studenti (UP Pro-	100	94

AREA	N. dipendenti *	Sottostruttura con proprio obiettivo	Risultato dell'azione di progetto	Media ponderata con i risultati di customer
		gettazione e Sviluppo + Presidi di segreteria)		
	5	Staff Dirigente	97	98,2
CLA	13		97	94,6
RISORSE UMANE	51	include Formazione e Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	100	98
SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI	54		99	99,4
AIGSII / SIAF	71		100	98,4
AFFARI GENERALI E LEGALI	27	Include Centrale Acquisti e Ufficio Funzionale di Supporto al Responsabile Dati	99	99,4
SERVIZI ALLA RICERCA	47		100	100
FUNZIONI DIREZIONALI	22	Segreterie e supporto organi	100	
	10	Coordinamento Funzioni Direzionali		
	11	Servizio Prevenzione e Protezione	97	95,4

* Si intende il numero di dipendenti, di qualsiasi categoria, che ha partecipato all'azione di progetto di quella determinata struttura durante l'anno (sono quindi escluse le attività ordinarie). I dipendenti che hanno cambiato struttura durante l'anno possono aver partecipato a più di un obiettivo di struttura, qualora abbiano prestato un periodo sufficiente presso entrambe.

5.2.3 I RISULTATI DI PERFORMANCE DELLE STRUTTURE

La valutazione della *performance* delle Strutture che emerge dalle tabelle precedenti espone un quadro estremamente positivo, con una media generale al **97,9** per quanto riguarda i Dipartimenti, **97,7** per le Aree, due punteggi finali quasi appaiati che mostrano come la cultura della *performance* e del miglioramento continuo dei servizi si stia ormai diffondendo a tutti i livelli - seppur con qualche punteggio di *customer satisfaction* da attenzionare -, una nota positiva rispetto agli anni scorsi.

Durante il 2021 è inoltre proseguito il processo di semplificazione e sintetizzazione delle rendicontazioni, verso una meno difficoltosa misurazione oggettiva dei risultati in termini di confronto tra risultati raggiunti e *target* prefissati. È ormai assodata una costante progressione nel coinvolgimento della componente tecnica nella fase di progettazione e attuazione, specialmente per i Dipartimenti.

Rimane del lavoro da svolgere nella declinazione di obiettivi sfidanti, da monitorare poi mediante indicatori misurabili, ambito sul quale emergono ancora notevoli margini di miglioramento. Permane, inoltre, come negli anni precedenti, una certa difficoltà tra le strutture e a orientarsi su *format* comuni di progettazione e rendicontazione. Inoltre emerge in alcuni casi un'interpretazione "adempimentale" dell'obiettivo di struttura.

5.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il contributo del singolo dipendente alla *performance* si misura, secondo il SMVP 2021, tramite l'osservazione delle capacità e dei comportamenti attesi, la partecipazione alla *performance* organizzativa e, per gli assegnatari di specifici obiettivi individuali di funzione, sui relativi risultati raggiunti.

La partecipazione alla *performance* non ha carattere obbligatorio, come previsto dall'[accordo sindacale del 27 gennaio 2009](#). Per i non partecipanti non è prevista l'erogazione del relativo trattamento economico. Non partecipano inoltre al ciclo della *performance*, come da norme in materia e da CCNL di comparto, i collaboratori esperti linguistici, il personale in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), il personale in aspettativa per tutta la durata del ciclo, i tecnologi, e in generale il personale presente in servizio per **meno di 21 giorni lavorativi** (v. [SMVP 2021](#), tabella a p. 26).

Per **17** unità di personale che sono state presenti per un periodo limitato di giorni (da 21 a 40 giorni lavorativi, come da tabella appena richiamata), considerato non sufficiente per un adeguato coinvolgimento negli obiettivi di struttura, la valutazione è limitata alla sola attività ordinaria.

Il 2021 è stato il primo anno di applicazione del catalogo delle competenze comportamentali, suddivise in 12 abilità c.d. "*soft skills*". Ai valutatori il SMVP 2021 ha assegnato la responsabilità di osservare durante l'anno cinque abilità, a seconda della categoria del dipendente e del ruolo ricoperto. Gli esiti di questa componente valutativa sono riassunti nel quadro seguente.

Quadro 14 - Esiti della valutazione della performance individuale in termini di comportamenti organizzativi, per categoria di personale

	Dirigenti	EP RAD	EP con responsabilità di personale	EP senza responsabilità di personale	BCD	EP Direttori Tecnici	EP Direttori di Biblioteca	EP Legali di Ateneo	Schede aggiuntive per titolari di incarico BCD	
									D Responsabili UF o Direttori di Centri	BCD con FS o FR
N. soggetti valutatori	1	23	10	Amm: 10 Tec: 9	Amm: 27 Tec: 16	2	1	1	10	16
N. soggetti valutati	9	18	29	Amm: 22 Tec: 15	Amm: 814 Tec: 499	2	5	4	19	12 FS 34 FR
Apertura al cambiamento					98,48					
Flessibilità				97,27	98,49		97,40			
Fare squadra		98,45	98,39	97,68	98,65		99,00			
Leadership	96,89	98,00	98,29				100,00			
Cura di benessere e risorse umane	96,56	98,31	97,93			100,00	100,00		99,46	
Diligenza e affidabilità				98,65	98,63	100,00		100,00		
Orientamento al servizio	98,89	98,52	98,07		98,74	100,00	100,00	100,00		
Orientamento al risultato	99,33			98,54				100,00	100,00	
Orientamento all'innovazione	96,67			97,84		100,00			99,40	99,81
Problem solving		97,72	97,71			100,00			99,53	99,82
Prevenzione del contenzioso								98,00		
Negoziazione								98,00		

Si riportano nelle sezioni successive le sintesi delle valutazioni individuali.

I dati necessari per la rendicontazione sono stati scaricati il **19 maggio 2022** e contengono le valutazioni di **1428** schede individuali, pari al **91%** circa del personale che ha partecipato. Sono ancora in corso le procedure

di chiusura delle valutazioni e la loro accettazione da parte dei dipendenti. L'Amministrazione si riserva di contattare direttamente i dipendenti cessati per fissare un termine per l'accettazione della scheda, in caso di mancata risposta si procederà con una validazione d'ufficio. Per il personale in servizio fa fede la *mail* di notifica sulla casella di funzione personale, che si ritiene automaticamente accettata passati i 15 giorni di silenzio/assenso (v. [SMVP 2021](#), p. 29).

Si auspica di poter chiudere tutti i sospesi appena descritti entro e non oltre il 30 giugno 2022. La questione dei sospesi è considerata ormai fisiologica e può dipendere da vari fattori in un contesto così eterogeneo e che richiede la partecipazione di molti attori. Si possono fornire alcuni esempi: ritardi del valutatore, problemi tecnici, necessità di chiarimenti sulla valutazione ricevuta, accesso al contenzioso, cessazioni o assenze dovute a malattie, difficoltà di utilizzo dell'applicativo, ecc.

5.3.1 IL PERSONALE BCD SENZA INCARICO

La valutazione delle categorie B/C/D senza incarico è calcolata, come da [SMVP 2021](#) (tabella a p. 7):

- al 75% dal risultato della performance organizzativa, così suddivisa:
 - 10% performance organizzativa di Ateneo: punteggio unico per tutti i dipendenti;
 - 65% performance organizzativa di struttura: la valutazione unica per tutti i dipendenti della medesima struttura, quindi ogni dipendente che partecipa al medesimo obiettivo di struttura avrà lo stesso punteggio;
- al 25% su capacità e comportamenti, suddivisi in cinque ambiti attesi. In questo caso la valutazione è differenziata in maniera singola per ogni dipendente. Le cinque voci dei comportamenti dei B/C/D (dettagli in [SMVP 2021](#), p. 22):
 - orientamento al servizio
 - apertura al cambiamento
 - flessibilità
 - diligenza e affidabilità
 - fare squadra.

Ogni dipendente avrà un punteggio finale su base 100.

Quadro 15 - Comportamenti del personale BCD. Numero, Media e Deviazione standard di valutazione per struttura (dati aggiornati al 19 maggio 2022)

STRUT-TURA	N. schede dipendenti	N. schede valutate	Orientamento al servizio		Apertura al cambiamento		Flessibilità		Diligenza e affidabilità		Fare squadra		TOTALE	
			Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std
AAGL	8	7	99	1,77	98,29	3,45	98,29	1,75	98,57	3,5	99,43	0,9	98,91	2,53
A Edilizia	55	55	96,07	6,65	95,2	7,77	94,92	10,66	95,38	11,04	96,7	5,87	95,65	8,68
A Val	212	194	98,04	2,60	97,84	2,75	97,49	2,74	97,95	2,68	97,78	2,64	97,82	2,69
AIGSII	63	58	95,34	7,48	96,55	5,66	96,55	5,74	96,36	7,41	96,72	6,54	96,31	6,63
ARU	45	45	100	0	99,88	0,74	99,88	0,74	100	0	99,77	1,03	99,91	0,66

STRUT-TURA	N. schede dipendenti	N. schede valutate	Orientamento al servizio		Apertura al cambiamento		Flessibilità		Diligenza e affidabilità		Fare squadra		TOTALE	
			Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std
AS Did	160	160	99,17	2,62	98,54	1,69	98,55	2,91	98,61	3,28	98,87	2,59	98,75	2,85
AS Ric	42	42	98,33	9,24	98,33	9,24	98,09	10,74	98,78	7,62	98,3	9,23	98,37	9,27
ASEPL	48	48	99,58	1,38	99,58	1,38	99,48	1,53	99,17	2,57	99,58	1,72	99,48	1,78
ASEF	48	48	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0
CenAQ	11	11	98,54	1,88	98	1,86	98,36	1,82	98,45	2,06	98,09	1,93	98,29	1,92
CLA	12	12	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0
Com e P. E.	33	30	97,63	6,09	93,17	18,38	95,9	9,71	97,57	9,05	95,83	9,71	96,02	11,48
Fun Dir	42	33	98,45	3,06	97,27	5,84	97,55	5,74	98,67	3,89	97,48	6,25	97,88	5,14
SPP	11	11	97,18	3,01	95,45	5,58	96,27	5,51	98,72	1,91	97,18	3,13	96,96	4,24
DIDA	37	31	100	0	100	0	100	0	99,58	1,79	99,94	0,35	99,90	0,83
BIO	23	23	99,96	0,20	99,96	0,20	99,96	0,20	99,96	0,20	99,91	0,28	99,95	0,22
C PR CIV	8	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DICUS	38	38	100	0	100	0	100	0	99,97	0,16	100	0	99,99	0,07
FISICA	18	18	100	0	100	0	100	0	99,94	0,12	100	0	99,99	0,10
FORLILPSI	40	37	99,73	1,62	100	0	100	0	99,54	1,81	99,73	1,62	99,8	1,21
DICEA	15	8	94,75	4,82	96,25	4,68	96,37	4,66	94,5	7,38	95,87	3,48	95,55	5,22
DINFO	21	10	98,8	2,4	98,8	2,4	98,8	2,4	98,8	2,4	98,8	2,4	98,8	2,4
DIEF	29	29	94,48	6,13	94,52	6,06	94,41	5,96	94,28	6,21	93,72	6,12	94,28	6,10
LENS	12	12	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0
DILEF	15	15	99,07	2,52	99,07	2,52	99,07	2,52	99,07	2,52	99,07	2,52	99,07	2,52
DIMAI	21	21	100	0	100	0	100	0	100	0	99,9	0,43	99,98	0,19
DMSC	42	42	99,88	0,54	99,69	0,80	99,67	0,86	99,74	0,79	99,71	0,82	99,74	0,78
NEURO-FARBA	48	48	99,96	0,29	99,96	0,29	99,96	0,29	99,96	0,29	99,85	0,76	99,94	0,43
SBSC	27	10	99,2	0,98	99,3	1	99,3	1	99,2	0,98	99,3	1	99,26	1
DSS	24	24	97,7	5,77	96,87	6,74	97,62	5,71	97,33	5,41	98,12	4,28	97,53	5,65
DST	22	22	99,91	0,42	99,91	0,42	99,91	0,42	99,86	0,46	99,91	0,42	99,9	0,43
DAGRI	67	44	100	0	99,78	1,04	99,75	0,98	99,98	0,15	99,93	0,45	99,89	0,68

STRUT-TURA	N. schede dipendenti	N. schede valutate	Orientamento al servizio		Apertura al cambiamento		Flessibilità		Diligenza e affidabilità		Fare squadra		TOTALE	
			Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std
DSG	19	19	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0
DISEI	24	24	99,79	1	99,79	1	99,79	1	99,79	1	99,79	1	99,79	1
DSPS	17	17	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0
DISIA	14	7	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0
SAGAS	15	15	97,4	5,95	97,4	5,95	97	5,96	97,4	5,95	97,4	5,95	97,32	5,96
TOTALE	1386	1268	98,72	2,51	98,45	2,81	98,47	2,91	98,63	2,95	98,64	2,36	98,58	2,89
% schede valutate	91%													

Come già avvenuto per gli scorsi anni, nonostante l'introduzione di un articolato catalogo delle competenze comportamentali attese, lo schema evidenzia la grande concentrazione delle valutazioni nella fascia massima di punteggio per ciascuna delle abilità osservate (dal 95 % "livello ottimo" al 100% "livello eccellente"). Non risulta applicata la metrica raccomandata dal SMVP, che associava significato a ciascuna delle 7 fasce di punteggio in percentuali, con l'intento di fare emergere scostamenti tra comportamenti richiesti e comportamenti agiti. Si registra un timido aumento nelle distinzioni di punteggio, che non introducono sostanziali differenze nella premialità, ma sottolineano una sempre maggiore, seppur lieve, propensione dei valutatori verso una personalizzazione delle valutazioni. Una volta che saranno raccolte anche le valutazioni al momento mancanti (circa il 9%), si prevedono minime variazioni dei valori riportati in tavola.

La scarsa variabilità dei dati raccolti restituisce la difficoltà di introdurre una logica di gestione strategica delle risorse umane basata sulle competenze.

5.3.2 IL PERSONALE CON INCARICO

Nel 2021, sono stati assegnati obiettivi di funzione a tutto il personale che ha ricevuto incarico per intera o buona parte dell'anno (si veda la sezione 2.1.2 del SMVP 2021, pp. 25-26 per l'individuazione delle categorie di personale escluse per periodi limitati di incarico). L'assegnazione di obiettivi al personale con incarico è prevista dal SMVP 2021 (pp. 24). I profili con obiettivo individuale sono:

- Dirigenti
- EP
- D responsabili di Unità Funzionale o di Direttore Tecnico di Centro
- B/C/D con funzione di responsabilità
- B/C/D con funzione specialistica

Bisogna ricordare che il personale con incarico viene valutato secondo due dimensioni:

- le capacità e i comportamenti attesi;
- lo specifico obiettivo assegnato.

I dati necessari per la rendicontazione sono stati scaricati in data 19 maggio 2022 e contengono le valutazioni di **195** incarichi, con una copertura del **87%** del totale delle schede da valutare per quanto riguarda i comportamenti, **66%** per gli obiettivi di funzione (una variazione normale se si considera che alcuni profili possono aver avuto anche più di un obiettivo, mentre per gli incarichi di breve durata non sono stati assegnati obiettivi individuali). Le operazioni ancora attive relativamente ai circa **25** incarichi proseguiranno ancora per qualche settimana: le informazioni raccolte successivamente non saranno tali da alterare significativamente i risultati di seguito esposti (se non in specifici e limitati contesti).

5.3.2.A CAPACITÀ E COMPORAMENTI ATTESI

Le competenze comportamentali attese dalle varie tipologie di personale con incarico sono state esplicitate a seconda del tipo di incarico ricoperto nel SMVP 2021, pp. 18-23.

I titolari di incarichi afferenti alle categorie B, C, D sono stati valutati sia sui comportamenti attesi dal personale BCD, sia con comportamenti attesi supplementari nell'ambito circoscritto dell'incarico (quattro abilità per incarichi coinvolgenti responsabilità di personale, due per incarichi che non la prevedono).

Come per il personale senza incarico, le valutazioni espresse nel 2021 esprimono livelli di prestazione ottimi/eccellenti per tutte le abilità osservate.

Quadro 16 - Comportamenti organizzativi del personale con incarico. Numero, Media e Deviazione standard di valutazione per profilo e aspetto del comportamento (dati aggiornati al 19 maggio 2022)

Tipo Scheda	n. schede	n. schede valutate	Leadership		Orientamento al servizio		Orientamento all'innovazione		Orientamento al risultato		Cura di benessere e risorse umane	
			Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std
Dirigenti	9	9	96,89	1,91	97,89	1,52	96,67	2,05	99,33	0,94	96,56	2,54
Tipo Scheda	n. schede	n. schede valutate	Leadership		Orientamento al servizio		Problem solving		Fare squadra		Cura di benessere e risorse umane	
			Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std
EP RAD	29	29	98,00	3,19	98,52	3,11	97,72	3,38	98,45	3,27	98,31	3,49
EP Responsabile	30	28	98,29	3,03	98,07	3,29	97,71	4,70	98,39	3,42	97,93	3,63
Tipo Scheda	n. schede	n. schede valutate	Leadership		Orientamento al servizio		Flessibilità		Fare squadra		Cura di benessere e risorse umane	
			Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std
EP Direttore di Biblioteca	6	5	100,00	0,00	100,00	0,00	97,40	1,20	99,00	0,63	100,00	0,00
Tipo Scheda	n. schede	n. schede valutate	Orientamento al risultato		Orientamento all'innovazione		Flessibilità		Fare squadra		Diligenza e affidabilità	
			Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std
EP di Base *	47	37	98,54	3,41	97,84	4,23	97,27	4,23	97,68	4,13	98,65	2,93
Tipo Scheda	n. schede	n. schede valutate	Negoziazione		Orientamento al risultato		Prevenzione del contenzioso		Orientamento al servizio		Diligenza e affidabilità	
			Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std
EP Avvocati	3	3	98,00	0,00	100,00	0,00	98,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00
Tipo Scheda	n. schede	n. schede valutate	Orientamento al servizio		Orientamento all'innovazione		Problem solving		Diligenza e affidabilità		Cura di benessere e risorse umane	
			Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std
EP Direttori Tecnici	2	1	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00
Tipo Scheda	n. schede	n. schede valutate	Cura di benessere e risorse umane		Problem solving		Orientamento al risultato		Orientamento all'innovazione			
			Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std
D Direttori Tecnici	8	4	99,50	1,39	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00		
D responsabile UF	11	11	99,45	1,15	99,36	1,26	100,00	0,00	99,18	1,25		
Tipo Scheda	n. schede	n. schede valutate	Orientamento all'innovazione		Problem solving							
			Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std	Media	Dev std
BCD con Funzione di Responsabilità	37	32	99,81	0,46	99,91	0,38						
BCD con Funzioni Specialistiche	13	11	99,81	0,48	99,54	0,55						
TOTALE	195	170										
Percentuale schede valutate		87%										

* comprende anche gli EP tecnici dipartimentali

Quadro 17 - Comportamenti organizzativi del personale con incarico. Numero, Media e Deviazione standard per afferenza (dati aggiornati al 19 maggio 2022)

Tipologia struttura di appartenenza	Numero schede	Numero schede valutate	Comportamenti	
			Media	Dev std
Amministrazione Centrale	124	112	98,29	3,33
Dipartimenti / Centri	71	58	98,81	2,74
TOTALE	195	170	98,47	3,13
Percentuale schede valutate		87%		

Anche in questo caso i valori sono prossimi a quelli massimi di valutazione. Si nota una maggiore variabilità delle valutazioni all'aumentare del ruolo organizzativo rivestito.

5.3.2.B OBIETTIVI INDIVIDUALI DI FUNZIONE

La *performance* di funzione incide sulla valutazione del personale con percentuale variabile a seconda della tipologia di incarico, secondo lo schema riportato nel Capitolo 3. Il Quadro seguente riporta i livelli di conseguimento dei risultati attesi per ruolo del dipendente e struttura di appartenenza.

Quadro 18 - Conseguimento degli obiettivi del personale con incarico. Numero, Media e Deviazione standard di valutazione per profilo e categoria di struttura di appartenenza (dati aggiornati al 19 maggio 2022)

Tipo Scheda	Numero obiettivi tot.	Numero valutazioni A.C.	Numero valutazioni Dip.	Amministrazione Centrale		Dipartimenti/ Centri	
				Media	Dev std	Media	Dev std
Dirigenti	9	9	-	95,33	3,44	--	--
EP RAD	23	-	23	--	--	99,56	4,25
EP Responsabile, EP Dir Bibl	34	20	-	97,75	7,15	--	--
EP di Base, EP Avv	46	16	18	99,25	2,43	99,83	0,69
Direttori Tecnici	10	2	2	100,00	0,00	100,00	0,00
D responsabile UF	11	4	-	100,00	0,00	--	--
BCD responsabilità	35	10	10	99,80	0,60	100,00	0,00
BCD specialistica	12	4	-	100,00	0,00	--	--
TOTALE	180	65	53	98,45	3,37	99,75	2,08
Percent obiettivi valutati	66%						

Gli obiettivi individuali consentono solitamente l'utilizzo di indicatori prettamente oggettivi, spesso caratterizzati da specifici target temporali. Questo consente di misurare facilmente il loro raggiungimento, secondo la logica per cui un obiettivo pienamente raggiunto è sempre assimilabile alla valutazione massima. Per gli obiettivi raggiunti in maniera incompleta, la valutazione è ponderata al raggiungimento parziale stesso.

5.4 ATTORI, TEMPI, FONTI

Il ciclo delle *performance* coinvolge per la quasi totalità il personale tecnico-amministrativo di Ateneo. Per il 2021 si è trattato di **1.634** schede di valutazione in applicativo [PERFORMANCE](#), comprese le schede di struttura e quelle degli obiettivi di *performance* organizzativa. I valutatori sono stati **57**. In questa categoria rientrano: il Direttore Generale, i Dirigenti, i docenti Direttori di Dipartimento e Presidenti di Centro, gli EP con incarico di Responsabile Amministrativo di Dipartimento e i Direttori Tecnici dei Centri di Ricerca e di Servizi. A loro, che restano responsabili finali della valutazione, devono essere aggiunte le altre posizioni e funzioni organizzative che collaborano con il valutatore finale per garantire la massima rispondenza

delle valutazioni alle realtà organizzative particolarmente ricche e articolate. Tale personale, che può agire anche come “delegato alla compilazione”, coordina e facilita a vario titolo il conseguimento degli obiettivi offrendo inoltre un prezioso supporto informativo e valutativo.

Centrale è il ruolo degli *stakeholder* nel processo di valutazione. Sono i soggetti fruitori dei servizi erogati dalla compagine tecnico-amministrativa che hanno espresso il loro giudizio – tramite le indagini esposte di seguito in Relazione – che è stato impiegato nella determinazione e misurazione della *performance*.

La tempistica del ciclo è sostanzialmente annuale e va dall’approvazione del Piano Integrato (quest’anno aprile dell’anno t di programmazione), preceduta dall’approvazione del SMVP (ultimi mesi dell’anno t-1), e assegnazione degli obiettivi (aprile/giugno dell’anno t), al primo monitoraggio (estate dell’anno t), fino al rendiconto e alla chiusura finali, con l’accettazione delle valutazioni (marzo/maggio dell’anno t+1). Questa cadenza temporale è quella di riferimento generale, che può differire in casi specifici o in presenza di eventi non prevedibili.

5.5 GLI APPLICATIVI A SUPPORTO

Il processo della *performance* usa una gran quantità di informazioni, che nel tempo hanno generato la necessità di applicativi sempre più adatti e personalizzati. Una menzione particolare va fatta per l’applicativo dedicato “Performance”, che viene aggiornato di anno in anno non solo per le novità imposte da ogni SMVP, ma anche per i miglioramenti tecnici e di interazione del caso.

Tali applicativi sono personalizzati e permettono di interfacciarsi con tutti gli utenti e *stakeholder*. In alcuni casi, l’accesso in modalità “amministratore” è stato previsto anche per l’ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione, in modo da garantire il controllo in ogni fase del ciclo. Nel seguito si danno alcune informazioni sugli applicativi maggiormente utilizzati.

Performance (<https://websol.unifi.it/performance/>). L’applicativo Performance è un servizio *web* appositamente creato dal Sistema Informatico dell’Ateneo Fiorentino (SIAF), che permette la completa gestione della filiera di assegnazione e accettazione degli obiettivi al personale, autovalutazione e valutazione. A ogni dipendente che partecipa alla *performance* è associata una scheda individuale. L’autenticazione è garantita dal sistema di credenziali uniche di Ateneo, per mezzo di diversi livelli di autorizzazione. Attraverso l’applicativo - sottoposto a revisione annuale in relazione alle disposizioni del SMVP - è possibile definire i vari profili di valutazione. Sempre attraverso il sistema, il personale valutato può inserire il materiale utile alla propria valutazione. La trasparenza e la condivisione di schede e obiettivi tra valutato e valutatore è garantita da una procedura di autorizzazioni e conferme. Il livello amministratore permette la gestione completa di tutte le fasi di predisposizione, assegnazione, accettazione delle schede e dei relativi obiettivi, e gli accessi ai *log* delle schede.

LimeSurvey (<https://websol.unifi.it/indagini/admin/authentication/sa/login>). L’Ateneo utilizza il servizio *web* LimeSurvey per buona parte delle indagini rivolte all’utenza. L’applicativo è distribuito con licenza GNU GPL e permette la realizzazione di questionari e sondaggi *online*, con la creazione e l’invio degli inviti alla partecipazione e dei promemoria, fornendo in tempo reale anche le prime elaborazioni. Consente la gestione di questionari complessi e la gestione di grandi numeri di utenti (come ad esempio tutti gli studenti dell’Ateneo). Il servizio garantisce livelli di riservatezza adeguati alle indagini, garantendo il completo

anonimato delle risposte, in ottemperanza con le vigenti disposizioni normative in materia di *privacy* (GDPR – Regolamento UE 2016/679 e successiva normativa nazionale). Attualmente l'applicativo garantisce l'accesso alla compilazione dei quasi 25.000 invitati dell'anno.

CSA (<http://xenappweb.cineca.it/>). Gestionale del personale in servizio in Ateneo, ad accesso autenticato con doppio sistema di credenziali. Il suo utilizzo è fondamentale in supporto al ciclo della *performance*, per l'estrazione di elenchi e la consultazione di informazioni aggiornate sul personale, come i dati relativi agli incarichi, alle sedi di afferenza, alle assunzioni e ai pensionamenti e a tutte le altre informazioni di carriera.

G2E3 (<http://xenappweb.cineca.it/>). Gestionale delle carriere studenti sviluppato da Cineca e adottato dal nostro Ateneo dal gennaio 2018, ad accesso autenticato con doppio sistema di credenziali, è utilizzato principalmente dall'Area Servizi alla Didattica. Viene usato per l'estrazione di elenchi e per la somministrazione di indagini rivolte agli studenti. Nel corso dell'A.A. raccoglie circa 100.000 valutazioni sui servizi fruiti.

SAS Software per l'analisi statistica degli esiti delle indagini di *customer satisfaction*. Si occupa della rendicontazione finale della *performance* a partire dall'analisi dei singoli questionari compilati. Genera le schede di *performance* organizzativa e le specifiche *customer* di ogni struttura, così come definite nel Piano Integrato vigente.

5.6 LE INDAGINI SUL GRADIMENTO DEI SERVIZI

A cadenze regolari vengono svolte le indagini di *customer satisfaction* rivolte alla generalità degli utenti (studenti e personale), con effetti diretti sulla misurazione della *performance*. Sinteticamente le indagini periodiche che vengono eseguite in questo ambito sono:

- Indagini di efficacia nell'ambito del Progetto "Good Practice" (GP)
- Indagine sui servizi di supporto agli studenti
- Indagine sui servizi amministrativi dei Dipartimenti rivolti al personale docente, gli assegnisti e i dottorandi.

Alle indagini del progetto GP aderiscono oltre 40 Atenei italiani di cui oltre la metà impiegano le informazioni raccolte per finalità di misurazione e *benchmark* dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi amministrativi e di supporto. Le valutazioni in particolare consentono la misurazione del livello di gradimento dei servizi e l'individuazione delle eventuali vulnerabilità o eccellenze, favorendo le azioni di miglioramento, anche in considerazione dei livelli di efficienza raggiunti. Le indagini di efficacia sono rivolte agli studenti (del primo anno e degli anni successivi) e al personale (docenti, assegnisti, dottorandi, personale tecnico-amministrativo e collaboratori linguistici).

Per la misurazione del gradimento dei servizi di supporto agli studi, le indagini periodiche impiegate sono due:

- una progettata dall'Ateneo con specifiche domande sui servizi che viene erogata due volte all'A.A. (una per semestre): SERVSTUD
- una in adesione al "Progetto Good Practice", suddivisa fra gli studenti del primo anno e degli anni successivi, erogata in procinto della conclusione delle lezioni dell'A.A.: GP-STUD (CS1 e CS2)

Per quel che riguarda il personale sono tre le indagini impiegate:

- una progettata dall'Ateneo con specifiche domande sui servizi amministrativi dipartimentali che viene erogata a fine anno al personale docente, assegnista e dottorando: CSDIP
- due in adesione al "Progetto *Good Practice*", erogate a inizio anno con riferimento all'anno appena concluso, suddivise a loro volta in:
 - una rivolta al personale docente, assegnista e dottorando: GP-DDA
 - una rivolta al personale tecnico-amministrativo e collaboratore linguistico: GP-PTA-CEL.

Di seguito un quadro di riepilogo di tutte le fonti di contatto con l'utenza con segnalazione di quelle impiegate anche per finalità di misurazione della *performance*, con indicazione dei livelli di partecipazione registrati nell'ultima edizione.

Quadro 19 - Indagini sul gradimento dei servizi

AMBITO	UTENZA	PERIODO DI RILEVAZIONE	TASSO DI RI-SPOSTA	IMPIEGHI	NOTE
PROGETTO GOOD PRACTICE	Personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici (PTA_CEL)	Febbraio 2022	67,9%	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	
	Personale docente, assegnisti e dottorandi (DDA)	Febbraio 2022	40,9%	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	
	Studenti al 1° anno di corso (CS1)	Giugno-Luglio 2021	75,3%	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	Calcolato su un campione di 2.700 studenti invitati alla compilazione
	Studenti degli anni successivi al 1° (CS2)	Giugno-Luglio 2021	79,7%	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	Calcolato su un campione di 10.000 studenti invitati alla compilazione
	Benessere organizzativo rivolta al personale tecnico-amministrativo (B.O.)	Marzo 2022	66,7%	Valutazione del clima organizzativo Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	
DIPARTIMENTI	Customer sui servizi amministrativi dipartimentali CSDIP	Dicembre 2021	58,6%	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	
SOCIAL	Raccolta delle opinioni espresse	Continuativa	-	Pianificazione della <i>performance</i>	
STUDENTI	Servizi di supporto agli studenti (SERVSTUD)	Novembre-Dicembre 2021 e Aprile-Maggio 2022	Tutti gli utenti che fruiscono dei servizi <i>online</i> nel periodo	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	In concomitanza con la rilevazione GP, a circa 13.000 studenti viene somministrato solo il questionario GP
	Valutazione e Monitoraggio delle Politiche e dei	Continuativa		Pianificazione della <i>performance</i>	

AMBITO	UTENZA	PERIODO DI RILEVAZIONE	TASSO DI RI-SPOSTA	IMPIEGHI	NOTE
	Servizi dell'Università degli Studi di Firenze (Valmon)				
	AlmaLaurea - Profilo dei laureati	Continuativa	95,2%	Pianificazione della <i>performance</i>	
	AlmaLaurea - Sbocchi occupazionali	Continuativa	67,6%	Pianificazione della <i>performance</i>	

Indagine sui servizi per gli studenti "Good Practice"

Si è detto che le indagini rivolte agli studenti sui servizi di supporto agli studi sono due: l'indagine Good Practice e quella interna sui servizi di supporto (SERVSTUD). L'indagine *Good Practice* è stata svolta con tecnica campionaria su un numero di circa 13.000 studenti, impiegando la tecnica di stratificazione per tipologia di iscrizione (primo anno/anni successivi), referenza al Dipartimento del corso di studi, tipologia di corso già impiegata negli anni precedenti. Si presentano a seguire i principali risultati per gli ambiti indagati, distintamente per l'indagine rivolta agli studenti del primo anno e degli anni successivi.

Quadro 20 - Esiti delle domande di gradimento generale dei servizi - indagini gp rivolte agli studenti del primo anno. Anni 2017/18-2020/21

	Università di Firenze					Media Mega-Atenei				Media tutti Atenei			
	2020/21	2019/20	2018/19	2017/18	Diff. 2020/21 su 2019/20	2020/21	2019/20	2018/19	Diff. 2020/21 UniFI-Mega	2020/21	2019/20	2018/19	Diff. 2020/21 UniFI-Atenei
Orientamento	3,68	3,77	3,56	3,64	-0,09	3,66	3,87	3,73	0,02	4,05	4,12	4,05	-0,37
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	4,14	4,19	3,90	4,10	-0,05	4,05	4,15	3,98	0,09	4,39	4,32	4,27	-0,25
Comunicazione	3,74	3,79	3,55	3,65	-0,05	3,82	3,97	3,70	-0,08	4,13	4,17	4,01	-0,39
Sistemi Informativi	3,84	3,78	3,56	3,63	0,06	3,95	4,02	3,77	-0,11	4,24	4,18	4,04	-0,40
Segreteria studenti	3,44	3,50	3,32	3,54	-0,06	3,48	3,77	3,53	-0,04	3,88	4,01	3,89	-0,44
Biblioteche	4,29	4,52	4,37	4,68	-0,23	4,22	4,49	4,52	0,07	4,39	4,58	4,57	-0,10
Diritto allo studio	4,13	4,24	3,92	4,12	-0,11	4,12	4,24	4,05	0,01	4,32	4,31	4,20	-0,19
<i>Medie totali</i>	3,89	3,97	3,74	3,91	-0,08	3,90	4,07	3,90	-0,01	4,20	4,24	4,15	-0,31
<i>Numero di questionari validi</i>	2.044	2.059	1.883	1.257	-15								

Quadro 21 - Esiti delle domande di gradimento generale dei servizi - indagini gp rivolte agli studenti del primo anno. Anni 2017/18-2020/21

	Università di Firenze					Media Mega-Atenei				Media tutti Atenei			
	2020/21	2019/20	2018/19	2017/18	Diff. 2020/21 su 2019/20	2020/21	2019/20	2018/19	Diff. 2020/21 UniFI-Mega	2020/21	2019/20	2018/19	Diff. 2020/21 UniFI-Atenei
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,88	4,00	3,72	3,78	-0,12	3,73	3,80	3,68	0,15	4,03	4,03	3,96	-0,15
Comunicazione	3,57	3,65	3,40	3,40	-0,08	3,57	3,74	3,57	0,00	3,84	3,92	3,79	-0,27
Sistemi Informativi	3,73	3,74	3,44	3,29	-0,01	3,72	3,80	3,55	0,01	3,98	3,99	3,80	-0,25
Internazionalizzazione	3,85	3,94	3,60	3,52	-0,09	3,60	3,88	3,75	0,25	3,88	3,94	3,97	-0,03
Segreteria studenti	3,35	3,40	3,26	3,35	-0,05	3,45	3,58	3,45	-0,10	3,75	3,83	3,78	-0,40
Biblioteche	4,35	4,55	4,42	4,55	-0,20	4,21	4,45	4,44	0,14	4,37	4,52	4,49	-0,02
Diritto allo studio	3,89	3,98	3,81	3,81	-0,09	3,84	3,99	3,88	0,05	4,09	4,15	4,03	-0,20
Job Placement	3,52	3,48	3,36	3,27	0,04	3,20	3,37	3,40	0,32	3,56	3,57	3,63	-0,04
Medie totali	3,77	3,84	3,63	3,62	-0,08	3,67	3,83	3,72	0,10	3,94	3,99	3,93	-0,17
Numero di questionari validi	7.905	7.821	7.530	4.778	84								

Le valutazioni generali sui servizi hanno registrato nell'Anno Accademico un generalizzato, ancorché modesto, arretramento, sia per gli studenti in ingresso che per quelli con carriere già attive. Per alcuni servizi la variazione è stata minima, come quella dei sistemi informativi e del *job placement*, per altri invece più consistente, come quella dei servizi bibliotecari, che hanno sicuramente risentito delle restrizioni d'impiego. Confrontando i dati con quelli di *benchmark*, si nota che alla riduzione delle valutazioni osservata in Ateneo fa eco una riduzione addirittura di maggior portata a livello nazionale, che colloca i nostri servizi a un livello di valutazione mediamente superiore.

In ultimo si vuol notare che la riduzione osservata in quest'ultimo A.A. è preceduta da un sistematico incremento del gradimento registrato negli ultimi anni.

Indagine sui servizi di supporto agli studi (SERVSTUD)

L'indagine viene somministrata al termine di ciascun semestre: quella del primo semestre viene impiegata anche per finalità di misurazione della *performance*. A questa indagine partecipano tutti gli studenti che nei mesi di novembre-dicembre fanno accesso ai servizi *online*, la quasi totalità degli studenti quindi. Rispetto all'indagine GP i tempi di rilevazione sono sfasati di circa sei mesi e consentono di catturare le variazioni intervenute a inizio anno accademico, anche da parte degli studenti in ingresso nel ciclo formativo.

Il Quadro che segue riporta il confronto fra le domande di riepilogo di sezione degli ultimi due anni, ove non disponibili le domande di riepilogo viene riportata la media ponderata delle domande di sezione. La scala di valutazione è in base 10. I risultati dettagliati relativi anche alle altre edizioni sono disponibili sul sito [SISVal-Didat](#).

In questo caso si osservano variazioni più eterogenee con variazioni più o meno della portata di quelle dell'indagine GP. Fra le variazioni negative assumono rilievo quelle relative alle aule didattiche e i trasporti, entrambe sicuramente impattate dal protrarsi della situazione emergenziale, mentre fra le variazioni positive

appaiono quelle relative ai servizi di gestione della carriera, l'orientamento, l'internazionalizzazione e i servizi per le lingue, frutto anche degli specifici interventi in corso d'anno.

Quadro 22 - Esiti sulle domande di gradimento generale dei servizi - Indagine SERVSTUD confronto fra le rilevazioni del primo semestre degli ultimi due anni

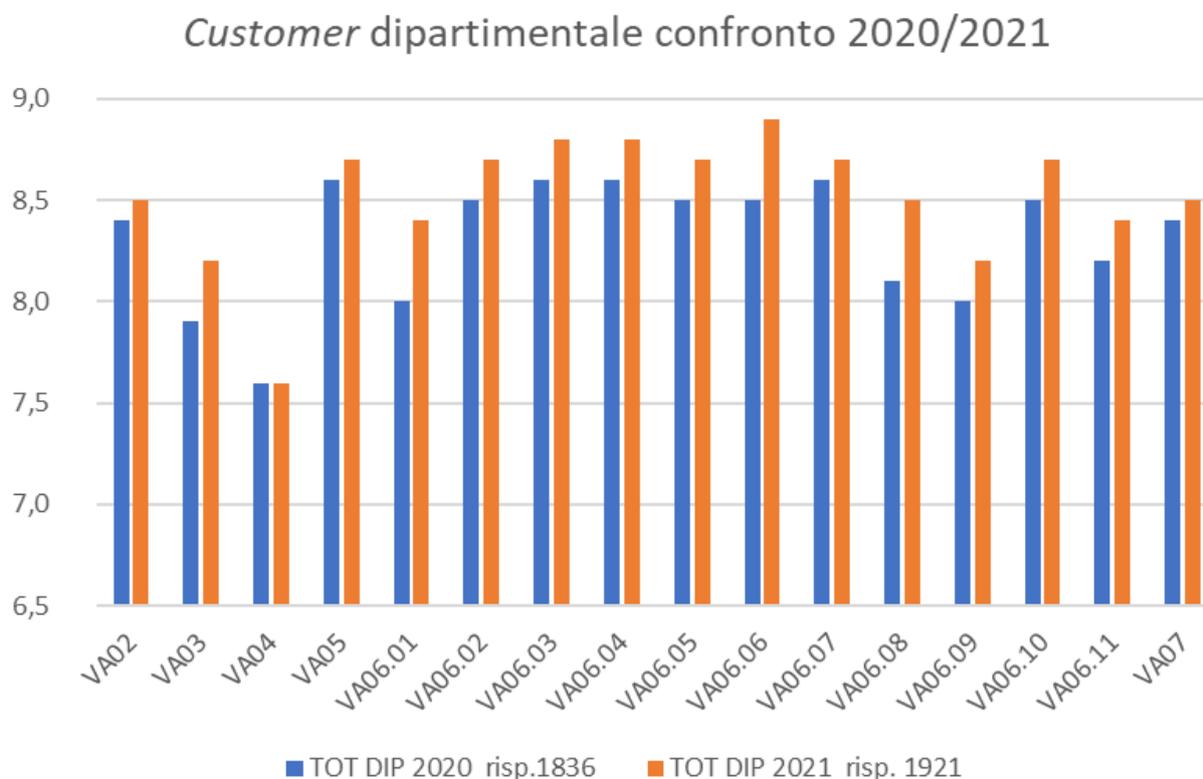
Sezioni	I sem. 2020/21	I sem. 2021/22	Scarto
s1-Aule didattiche	7,526	7,260	- 0,266
s2-Laboratori	7,321	7,243	- 0,078
s3-Immatricolazioni Web	6,604	6,520	- 0,085
s4-Segreterie studenti	6,105	6,277	0,172
s5-Contact-Mail Center	6,119	6,359	0,240
s6-Web Servizi studenti-Web Didattica-App studenti-Comunicazione	6,675	6,624	- 0,051
s7-Trasporto	7,989	7,774	- 0,215
s8-Biblioteche	6,956	6,926	- 0,030
s9-Orientamento	6,248	6,433	0,186
s10-Internazionalizzazione	6,177	6,309	0,132
s11-Servizi linguistici	6,510	6,703	0,193

Indagine sui servizi amministrativi e di supporto destinati al personale dei Dipartimenti

L'indagine è rivolta al personale dei Dipartimenti che impiega i servizi amministrativi e di supporto, quindi professori, ricercatori, assegnisti e dottorandi. Le domande con codice VA06 sono relative ai singoli servizi, mentre le altre sono relative agli assetti organizzativi generali.

Dal confronto fra i due anni emerge un miglioramento diffuso nel gradimento dei servizi fruiti. In particolare la domanda "VA07 Valutazione complessiva" riassume il miglioramento complessivo delle valutazioni con un passaggio dal valore di 8,4 a quello di 8,5. Riguardo agli assetti organizzativi, migliora la valutazione della competenza e disponibilità del personale, così come si riducono i tempi di risposta alle richieste. Rimane stabile invece la chiarezza delle mansioni, peraltro su livelli inferiori agli altri aspetti organizzativi. Migliora il gradimento dei singoli servizi (domande VA06), anche in misura rilevante, com'è il caso dei servizi di supporto alle missioni.

Figura 23 - Indagine di customer servizi dipartimentali. Confronto valori medi anni 2020-2021



Legenda domande	
VA02	Valutazione competenza del personale
VA03	Valutazione tempi di soluzione
VA04	Chiarezza funzioni e servizi
VA05	Valutazione disponibilità personale
VA06.01	Approvvigionamenti
VA06.02	Dottorato
VA06.03	Convenzioni e trials
VA06.04	Progetti di ricerca
VA06.05	Autorizzazione
VA06.06	Missioni
VA06.07	Reclutamento
VA06.08	Supporto didattica
VA06.09	Convegni e seminari
VA06.10	Trasparenza e comunicazione
VA06.11	Internazionalizzazione
VA07	Valutazione complessiva

Indagini GP sui servizi fruiti dal personale

Due indagini GP sono rivolte al personale docente, dottorando, assegnista, tecnico-amministrativo e CEL. In particolare quella relativa a docenti, assegnisti, dottorandi raccoglie opinioni anche sui servizi erogati dall'Amministrazione Centrale e completa il quadro delle indagini rivolte al personale dei Dipartimenti. Inoltre, a differenza dell'indagine discussa precedentemente, offre indicazioni di *benchmark* con gli altri Atenei aderenti al progetto (per il momento si tratta di 31 Atenei, gli altri somministreranno le indagini nei prossimi mesi).

Le tavole seguenti raffigurano i risultati conseguiti nelle principali domande di riepilogo sul gradimento dei servizi per le rispettive categorie di utenza. La scala di valutazione è a base 6. Per facilitare la lettura, sono evidenziati con colorazioni rosse i servizi che hanno presentato una flessione nell'indagine di confronto, in verde gli altri.

Quadro 24 - Esiti sulle domande di gradimento generale dei servizi - Indagini GP rivolte al personale docente, dottorando e assegnista. Anni 2017-2021

	Università di Firenze						Media Mega-Atenei						Media tutti Atenei					
	2021	2020	2019	2018	2017	Diff. 2021 su 2020	2021	2020	2019	2018	Diff. 2021 UniFI-Mega	Diff. 2020 UniFI-Mega	2021	2020	2019	2018	Diff. 2021 UniFI-Atenei tutti	Diff. 2020 UniFI-Atenei tutti
Amministrazione e gestione del personale	4,85	4,72	4,58	4,55	4,33	0,13	4,24	4,27	4,05	4,27	0,61	0,45	4,51	4,46	4,30	4,47	0,34	0,26
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	4,04	3,97	3,76	3,69	3,54	0,07	3,55	3,72	3,46	3,62	0,49	0,25	3,75	3,91	3,70	3,86	0,29	0,06
Comunicazione	3,91	3,92	3,80	3,69	3,62	-0,01	3,71	3,89	3,68	3,78	0,20	0,03	3,85	3,96	3,82	3,92	0,06	-0,04
Sistemi Informativi	4,17	4,08	3,94	3,78	3,66	0,09	4,01	4,09	3,77	4,03	0,16	-0,01	4,19	4,27	4,17	4,20	-0,02	-0,19
Supporto alla didattica	4,51	4,41	4,29	4,04	3,99	0,10	4,51	4,34	4,13	4,24	0,00	0,07	4,66	4,55	4,42	4,38	-0,15	-0,14
Supporto alla ricerca	4,60	4,49	4,28	4,10	3,92	0,11	4,12	4,08	3,75	3,93	0,48	0,41	4,29	4,21	4,06	4,10	0,31	0,28
Sistemi bibliotecari	4,77	4,70	4,72	4,69	4,62	0,07	4,44	4,54	4,40	4,68	0,33	0,16	4,55	4,64	4,60	4,75	0,22	0,06
Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale	4,30	4,24	4,10	4,05	3,96	0,06	4,03	4,03	3,87	4,03	0,27	0,21	4,14	4,22	4,13	4,17	0,16	0,02
Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	4,55	4,50	4,37	4,30	4,25	0,05	4,13	4,27	4,10	4,32	0,42	0,23	4,37	4,46	4,40	4,42	0,18	0,04
Medie totali	4,41	4,34	4,20	4,10	3,99	0,07	4,08	4,14	3,91	4,10	0,33	0,20	4,26	4,30	4,18	4,25	0,15	0,04
Numero di questionari validi	1.383	1.445	1.624	1.626	1.669	-62												

Come per l'indagine precedentemente esaminata, il personale dei Dipartimenti dimostra di aver gradito la generalità dei servizi ricevuti nell'anno. Le variazioni rispetto all'anno precedente sono contenute, ma come già osservato nell'indagine precedente sono posizionate su livelli decisamente elevati di gradimento.

Il livello di gradimento peraltro già elevato lo scorso anno, si è ancor più distanziato quest'anno dai livelli medi nazionali, raggiungendo valori superiori anche di mezzo punto rispetto agli altri mega-Atenei per servizi come quelli di supporto alla ricerca, all'amministrazione del personale e alla logistica.

Quadro 25 - Esiti sulle domande di gradimento generale dei servizi - Indagini GP rivolte al personale tecnico-amministrativo e collaboratore linguistico. Anni 2017-2021

	Università di Firenze						Media Mega-Atenei						Media tutti Atenei					
	2021	2020	2019	2018	2017	Diff. 2021 su 2020	2021	2020	2019	2018	Diff. 2021 UniFI-Mega	Diff. 2020 UniFI-Mega	2021	2020	2019	2018	Diff. 2021 UniFI-Atenei tutti	Diff. 2020 UniFI-Atenei tutti
Amministrazione e gestione del personale	4,43	4,50	4,34	4,35	4,14	-0,07	4,18	4,21	3,91	3,77	0,25	0,29	3,97	4,05	3,84	3,88	0,45	0,45
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,97	4,11	3,89	3,62	3,44	-0,14	3,63	3,95	3,57	3,51	0,34	0,16	3,58	3,85	3,57	3,66	0,39	0,26
Comunicazione	4,04	4,16	4,01	3,77	3,64	-0,12	3,97	4,15	3,88	3,75	0,07	0,01	3,80	3,98	3,78	3,76	0,24	0,18
Sistemi Informativi	4,39	4,50	4,24	4,00	3,93	-0,11	4,20	4,40	4,01	4,21	0,19	0,10	4,24	4,40	4,17	4,23	0,15	0,10
Contabilità	4,75	4,86	4,62	4,57	4,43	-0,11	4,35	4,59	4,17	4,12	0,40	0,27	4,26	4,38	4,13	4,02	0,49	0,48
Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale	4,29	4,35	4,09	4,11	3,82	-0,06	4,08	4,20	3,91	3,95	0,21	0,15	3,91	4,08	3,88	3,97	0,38	0,27
Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	4,44	4,50	4,15	4,16	3,81	-0,06	4,08	4,24	3,91	4,05	0,36	0,26	3,92	4,13	3,90	4,00	0,52	0,37
Medie totali	4,33	4,43	4,19	4,08	3,89	-0,10	4,07	4,25	3,91	3,91	0,26	0,18	3,95	4,12	3,90	3,93	0,38	0,30
Numero di questionari validi	1.064	997	1.138	856	960	67												

Il gradimento dei servizi destinati al personale tecnico-amministrativo e CEL ha invece subito una flessione, seppur minima, nel 2021. A ben vedere la contrazione avviene dopo alcuni anni di generalizzato miglioramento e in concomitanza con una riduzione del gradimento anche negli altri Atenei di *benchmark*. Il confronto con le medie dei mega-Atenei negli ultimi due anni (colonne 11 e 12 dei dati) infatti dimostra come l'Ateneo fiorentino si sia ancor più distanziato dagli altri nell'ultimo anno, compensando quindi il minor gradimento dei servizi rivolti a questa categoria del personale che appare avere coincidenza e rilevanza anche nazionale. Sul punto saranno necessari approfondimenti, anche in relazione ai punti che saranno affrontati con gli altri Atenei aderenti al progetto.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

RELAZIONE DI ATTIVITÀ DEL DIRETTORE GENERALE **ANNO 2021**

E DI CONCLUSIONE DEL MANDATO



RELAZIONE DI ATTIVITÀ DEL DIRETTORE GENERALE PER L'ANNO 2021 E DI CONCLUSIONE DEL MANDATO

Introduzione	1
1. La gestione della pandemia	2
2. Le Risorse Umane	5
3. L'assetto organizzativo	11
Amministrazione centrale	12
Dipartimenti e Scuole	16
Gli interventi organizzativi nel 2021	19
Il Lavoro Agile nell'organizzazione e la manifestazione di interesse al lavoro agile in Ateneo	23
Il regolamento sull'orario di lavoro	31
La rilevazione delle competenze digitali del personale tecnico amministrativo	32
4. La sicurezza	35
5. Il benessere organizzativo	37
6. Il monitoraggio dei Dipartimenti di eccellenza	39
7. Il fabbisogno finanziario	40
8. Le relazioni sindacali	41
9. L'ascolto dell'utenza	45
10. I cruscotti direzionali	48
APPENDICI	51
Questioni aperte	51
A. Pesature delle strutture dell'amministrazione centrale e assetti dirigenti delle aree	51
B. Fasciazione personale di categoria EP	51
C. Aggiornamento dell'onerosità amministrativa dei dipartimenti	51
D. Posizioni FR e FS non prorogate	51
E. Organizzazione di SIAF	52
F. Assetto del Servizio Prevenzione e Protezione	53
G. Sperimentazione dell'orario di lavoro	53
H. Sistemizzazione delle <i>customer</i> di ateneo	53
I. Sviluppo dei cruscotti direzionali	54
J. Contratti di insegnamento	54
Indagine sul Benessere organizzativo 2021. Prospetto delle valutazioni medie per struttura	54

Introduzione

La presente relazione espone, in particolare, i risultati della gestione relativi all'anno 2021 direttamente attribuibili al Direttore Generale. Essa, pertanto, potrà essere assunta a riferimento per la valutazione individuale della figura di vertice amministrativo ai sensi di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) 2021 e potrà altresì costituire parte integrante della Relazione sulla *Performance* dello stesso anno.

La relazione viene composta a conclusione di un mandato direttoriale che si è protratto per otto anni, dal 1 febbraio 2014 al 28 febbraio 2022; essa è pertanto, inevitabilmente, anche un'occasione per lasciare sintetica traccia dell'andamento della gestione nel più lungo periodo e, particolarmente ad uso del successore, per dare evidenza dei criteri e ratio di alcune scelte e di alcuni programmi rimasti incompiuti.

Per agevolare la lettura, la presente relazione è strutturata per ambiti.

PREMESSA DI CONTESTO

Nel corso dell'anno, la gestione delle attività ha inevitabilmente risentito degli eventi programmati e straordinari che hanno interessato il mandato politico; da un lato, il 2021 è stato infatti l'ultimo anno della *Governance* già in carica e l'attesa della consultazione elettorale calendarizzata per il mese di maggio per la proclamazione del nuovo Rettore ha costituito *ex se* elemento invitante ad un *trend* non particolarmente propulsivo, bensì orientato alla conclusione di strategie già avviate e comunicate. Dall'altro l'Ateneo, dal marzo 2021, è stato coinvolto, anche con ampia eco mediatica, dall'inchiesta giudiziaria inerente le procedure concorsuali per il reclutamento dei docenti, in particolare, dell'Area Medica. Le presunte violazioni di legge assunte ad oggetto di indagine hanno portato all'interdizione del Rettore a far data dal 27 maggio 2021 e, in data 9 agosto 2021, alle sue dimissioni. Il nuovo mandato rettorale iniziava anticipatamente il 1 settembre, dopo quattro mesi di guida politica assicurata dal Vicario, prevalentemente orientata, pertanto, alla gestione dell'ordinaria amministrazione.

Nonostante le suddette premesse, la particolare coesione fra le figure di vertice suggellata nella contingenza ha permesso all'Ateneo di far fronte a cruciali questioni emergenti nel periodo, tutt'altro che ordinarie, quali:

- la prosecuzione dell'impegno nella **gestione della pandemia da Covid-19**; essa ha imposto costanti studio, attenzione, progettazione e monitoraggio delle misure anti-contagio e decisioni ripetute e progressive circa l'organizzazione delle attività accademiche, essenzialmente orientate alla ripresa dopo le prime ondate del virus;
- l'avvio di snodi importanti nella **programmazione ministeriale**, che hanno richiesto visione e progettualità sul futuro, ben oltre l'ordinarietà. In particolare, previa un'istruttoria particolarmente complessa ed ampiamente condivisa, in data 16 luglio 2021 è stata approvata dagli Organi la **programmazione triennale** (cd. PRO3 ex DM 289/2021) i cui obiettivi ed azioni, ultimamente aggiornati in data 15 dicembre 2021 costituiranno parte integrante del nuovo Piano Strategico e del PIAO da pubblicare entro il prossimo mese di aprile.
- Inoltre, l'emanazione in data 25 giugno 2021 del Decreto Ministeriale n. 737 e in data 10 agosto 2021 dei Decreti Ministeriali 1061 e 1062 hanno costituito il basamento dei nuovi programmi

ex **PNRR e PNR** e delle prime azioni del nuovo governo accademico che ha coinvolto anche la gestione nelle serrate procedure e strette tempistiche in essi previste.

1. La gestione della pandemia

Il Direttore Generale, nella sua qualità di Datore di lavoro ha gestito con diretta e personale responsabilità, pur in attuazione delle indicazioni discusse in Unità di crisi e approvate dagli Organi, le misure applicative delle disposizioni finalizzate a contenere i contagi, in stretta adesione alle previsioni normative; in particolare, nell'anno di interesse si è dato impulso alla campagna vaccinale avviata per il personale universitario, alla organizzazione, in conseguenza, della gran parte delle attività in presenza, alle verifiche degli accessi secondo le forme indicate dalle norme (in ultimo: gestione degli accessi e controllo del *Green Pass* (GP) con modalità massive, a campione e informatizzate) con elementi di flessibilità adottati in dipendenza dell'andamento epidemiologico del virus.

È stata allo scopo completata l'installazione dei misuratori di temperatura e lettori di *QRcode* nelle sedi che ne erano sprovviste, e nelle more della lettura automatizzata conseguita attraverso la cooperazione applicativa con la piattaforma Sogei in convenzione col Ministero della Salute, si è data attuazione alla normativa sul controllo del GP con l'allestimento di un servizio appaltato nei primi giorni, successivamente consolidato attraverso adeguamento delle informazioni legate al *QRcode*.

Assidua e costante è stata l'informazione alla Comunità su tutte le novità normative susseguites e sulle relative modalità di attuazione e declinazione specifiche, con tempestivo aggiornamento della pagina www.unifi.it/insiemeinsicurezza. In essa ha trovato spazio l'aggiornamento del protocollo anti-contagio e le circolari relative alle modalità di accesso e ai relativi controlli.

Per favorire una diffusa conoscenza del protocollo anti-contagio SARS Cov2 e delle regole di comportamento durante l'emergenza Covid-19, si è scelto questi temi come [argomento di aggiornamento e verifica delle competenze](#) dei dipendenti nell'ambito della procedura selettiva per le progressioni economiche orizzontali del personale tecnico-amministrativo. Il Direttore Generale ha appositamente richiesto un intervento formativo al Medico Competente, prof. Giulio Arcangeli, in occasione dell'incontro telematico svoltosi il giorno 7 ottobre 2021.

L'aggiornamento costante delle linee guida di dettaglio ha garantito omogeneità di approccio nella difficile ripresa verso la normalità in un sistema che, per disposizioni ministeriali, ha altresì mantenuto modalità duali nell'erogazione delle attività per consentire eventuali forme di recupero (registrazioni delle lezioni, didattica mista, esami di profitto scritti ed orali a distanza oltre che in presenza). Si annota, in ultimo, la redazione del [D.R. n. 72/2021](#), aggiornato con [D.R. n.1031/2021](#), con cui in modo sinottico si sono disegnati i vari scenari e la relativa organizzazione delle attività da adottarsi tempestivamente al variare del quadro pandemico e della fascia di rischio in cui si colloca la Regione.

Nel corso dei trenta incontri dell'Unità di crisi, si sono condivisi per lo più a cadenza quindicinale i dati sullo stato dei casi positivi registrati in Ateneo, la situazione sanitaria negli ospedali e l'andamento epidemiologico nazionale e locale. La **procedura per la segnalazione dei casi positivi**, ininterrottamente e scrupolosamente seguiti dalla Segreteria della Direzione Generale in stretta sinergia col Medico Competente e i competenti servizi della ASL territoriale, ha consentito di

effettuare il tracciamento ed assumere le iniziative organizzative atte a tutelare la salute individuale e collettiva in relazione alla valutazione sul tipo di contatto.

Per l'impegno profuso dal Medico Competente a supporto della gestione datoriale, merita inoltre annotare le attività che nel 2021 hanno riguardato il riconoscimento dei dipendenti portatori di particolari patologie e con una maggior esposizione al rischio di contagio (cosiddetti **fragili**) e coloro che hanno avuto **esenzioni** dalla vaccinazione. Relativamente ai primi, le valutazioni del Medico Competente hanno orientato il Datore di lavoro (per i docenti, il Rettore) ad autorizzare lo svolgimento dell'attività lavorativa esclusivamente da remoto. Circa i secondi, la procedura interna, messa a punto nel totale rispetto della *privacy*, ha previsto che il Medico Competente abbia valutato la correttezza formale delle esenzioni vaccinali presentate. I relativi titolari sono stati esclusi in conseguenza dai controlli.

L'attuazione delle norme in materia di **verifica del possesso del *Green Pass*** nelle varie forme previste ha imposto l'allestimento di disposizioni attuative per il controllo e le procedure conseguenti alla mancata esibizione (vedi [circolari](#)).

È proseguita per tutto l'anno 2021 l'attività di acquisizione, raccolta del fabbisogno, distribuzione dei **dispositivi di protezione individuale** (DPI) e materiale disinfettante in tutte le strutture dell'Ateneo.

L'organizzazione del lavoro durante l'emergenza ha seguito le indicazioni normative sull'**uso semplificato del Lavoro Agile** con percentuali variabili in relazione al mutare del quadro epidemiologico. Preme segnalare, come si vedrà nel paragrafo dedicato, che la contingenza emergenziale ha spinto la gestione a perfezionare strumenti e metodi per la strutturazione di forme di Lavoro Agile da stabilizzare e mantenere come misura organizzativa, oltre che conciliativa, volta a favorire la gestione delle attività per obiettivi e risultati da conseguire con modalità flessibili, sostenute da un più elevato grado di digitalizzazione delle procedure.

L'attività in numeri

- Aggiornamenti protocollo anti-contagio:

Ad oggi sono state emesse cinque versioni del Protocollo anticontagio
Versione 1/2020, emessa in data 04/05/2020
Versione 2/2020, emessa in data 26/06/2020
Versione 3/2020, emessa in data 07/09/2020
Versione 1/2021, emessa in data 06/06/2021
Versione 2/2021, emessa in data 20/09/2021

- Dispositivi di protezione individuale acquistati e sistemi di tracciamento installati nel 2021

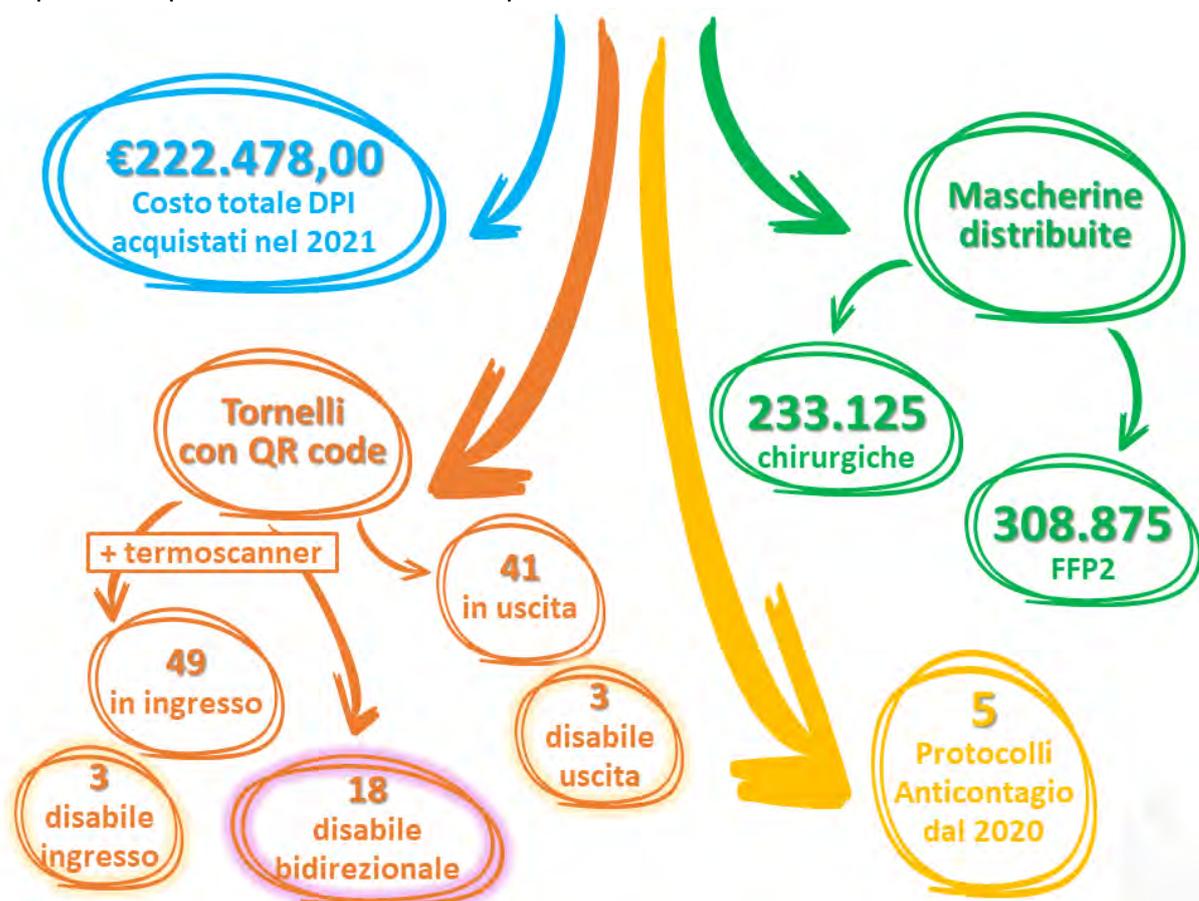
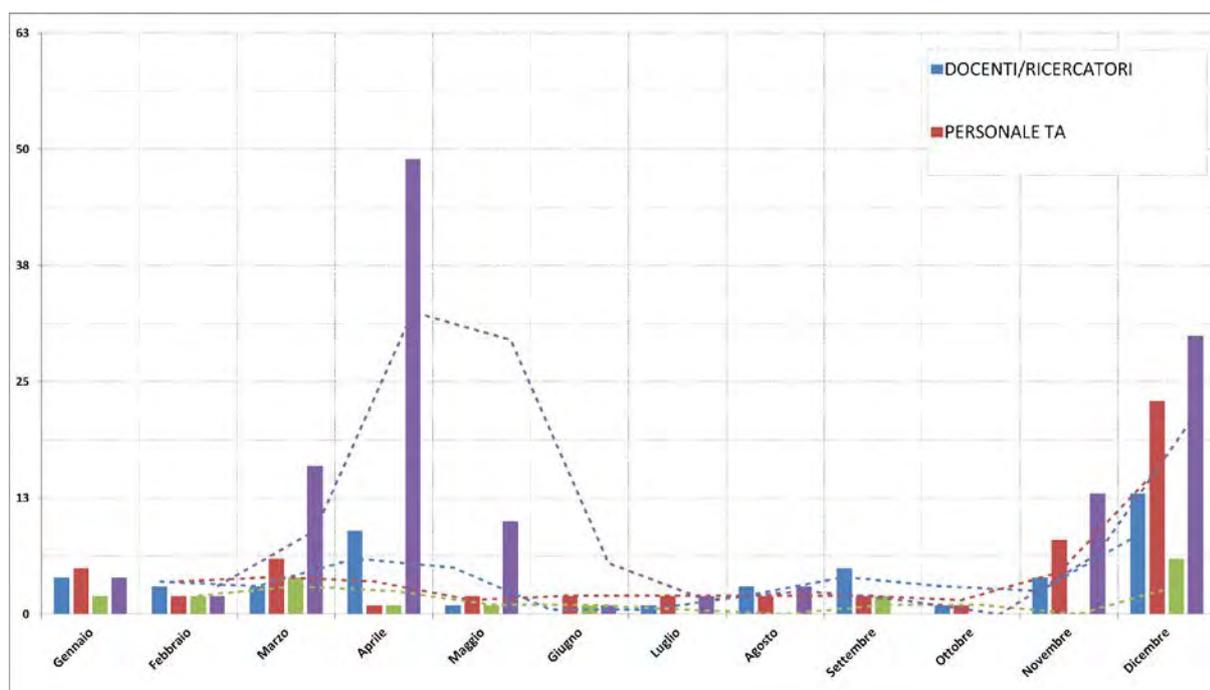


Tavola 1 - Monitoraggio casi positivi dal 1 gennaio 2021 al 31 dicembre 2021

DATI AGGREGATI POSITIVI ANNO 2021		
	03/01/2021	31/12/2021
DOCENTI/RICERCATORI	24	70
PERSONALE TA	32	86
<i>di cui bibliotecari</i>	6	9
ALTRI (assegnisti, borsisti, ecc)	24	39
STUDENTI (complessivo)	121	251
NON UNIFI*	8	11
TOTALE	209	457

*Utente biblioteca non unifi; personale INFN e LENS; collaboratore a contratto; volontario servizio civile

Figura 2 - SARS-COV-2: andamento temporale delle positività nel 2021



- Valutazioni di fragilità:
 - 69 fragilità riconosciute (su 117 istanze presentate)
 - 23 esenti dalla vaccinazione e dal controllo
 - controlli accessi in applicazione normativa:
 - 6 diffide per omessa esibizione del *green pass*
 - 5 sospensioni dal servizio
- Costo del servizio appaltato di controllo Green Pass per il 2021: € 482.245,56

2. Le Risorse Umane

Il capitale umano costituisce la più importante risorsa dell'Ateneo.

La compagine tecnico amministrativa, pur nell'arco temporale più recente ridotta nei numeri per l'erosione avvenuta nelle sue componenti le cui uscite sono state agevolate dai provvedimenti governativi degli ultimi anni ("quota 100"), costituisce un'**importante rete di risorse professionali consapevoli delle proprie attitudini e competenze**. Il reclutamento effettuato nel corso del mandato ha contribuito a elevare la qualità complessiva delle prestazioni e al contempo contenere l'età media del personale (dai 51,65 anni del febbraio 2014 ai 51,94 anni del 31 dicembre 2021, con un picco in aumento a 53,42 anni nel 2018), con un obiettivo di abbattimento introdotto nella programmazione ministeriale (Pro3) sopra menzionata previsto a 51,40 anni (evidenziato nella figura con la linea tratteggiata).

Figura 3 - Andamento dell'età media del personale TA e CEL. Anni 2014-2021 e previsioni 2022-2023

Dati al 31 dicembre di ciascun anno



Nel corso dell'ultimo anno sono state svolte **33 procedure concorsuali** (e tre selezioni interne). Alla carenza dei numeri è stata data risposta attraverso concorsi di categoria C; la graduatoria dell'ultimo svolto nel corso del 2021 (406 candidati, 54 idonei) è attualmente esaurita. Con i concorsi di categoria D e con le PEV proposte ed approvate dal Consiglio di Amministrazione, la gestione ha inteso dare una risposta alle fondate aspettative di crescita professionale espresse dai dipendenti già in servizio. La **politica per la valorizzazione** delle risorse interne è stata perseguita anche nei casi in cui dipendenti dell'Ateneo siano stati utilmente collocati in graduatorie di altre Università. Tranne che nel caso delle PEV i cui vincitori sono stati, perlopiù, mantenuti nelle posizioni di partenza, in tutti gli altri casi lo scorrimento di graduatorie concorsuali ha previsto il collocamento dei destinatari interni del provvedimento in una destinazione diversa da quella originaria; l'indicazione, non priva di contrarietà, è stata volta a consentire all'idoneo esperienze professionali diverse e complementari e ad accrescere la visione complessiva dei processi di Ateneo.

La **programmazione dell'anno 2021**, inizialmente autorizzata su 18 PuOr a fronte di cessazioni verificatesi nell'anno 2020 per complessivi 32,90 PuOr, si è poi incrementata a luglio fino a 30,43 PuOr. La suddetta programmazione è stata sostanzialmente impegnata per intero (residuo 0,56 PuOr) con diverse deliberazioni assunte al riguardo dal CdA su proposta del Direttore Generale. La programmazione dell'anno 2022 deliberata a dicembre per 18 PuOr lascia ampi spazi di manovra (dopo l'impegno di 8,45 PuOr assunto nella seduta di dicembre restano disponibili 10,11 PuOr) e aspettative di incremento previo monitoraggio. Sono stati calcolati i numeri delle PEV fruibili nel corso del 2022 per future applicazioni da valutare (3 per la categoria EP e 21 per la categoria D).

L'**assegnazione del personale alle strutture** non si è avvalsa di algoritmi o modelli distributivi; ciò tenuto conto della variabilità dei fattori umani e professionali che riguardano il personale del comparto. Piuttosto, anche a fronte dell'esiguo numero di risorse da distribuire rispetto alle richieste, le assegnazioni si sono avvalse degli strumenti propri della gestione, con modalità condivise fra responsabili di struttura e basate su parametri di valutazione esperienziali e osservazionali volti ad assicurare un equilibrio generale.

La discussa riduzione del personale ha inciso altresì sulla possibilità di potenziare le risorse delle strutture dipartimentali, le cui consistenze sono rimaste proporzionalmente stabili nel periodo così come nel resto dell'Ateneo. Gli interventi di inizio mandato avevano consentito un moderato incremento di risorse nei Dipartimenti, successivamente riassorbitosi per effetto dei consistenti flussi di uscita per pensionamento discussi nell'ambito della cosiddetta "quota 100%".

Negli ultimi anni (dal 2018 al 2021) è risultata particolarmente apprezzata la misura adottata nella programmazione annuale che ha riservato complessivamente 15,90 PuOr (1,50 per il 2018, 3,90 per il 2019, 4,80 per il 2020 e 5,70 per il 2021) al **reclutamento di tecnici per la ricerca dipartimentale**, la cui distribuzione fra le strutture è stata declinata attraverso un virtuoso confronto fra Direttori di Dipartimento con diretto supporto delle risorse professionali impegnate nelle funzioni dello staff direzionale.

Tema irrisolto è l'imputazione dei PuOr per i tecnici dedicati a contesti diversi (in particolare laboratori didattici, tecnici del Museo, CESAL), il cui reclutamento grava al momento, insieme a quello delle figure tecniche addette alle funzioni trasversali delle Aree centrali, sui PuOr dell'Amministrazione Centrale.

La **formazione** è stata costantemente erogata negli anni con un'ampia gamma di corsi in offerta, basata anche sul lavoro della specifica Commissione paritetica e dei metodi di consultazione interna, con un budget consolidato di circa €150.000.

Tavola 4 - Budget Formazione personale TA CO. 04.01.01.02.05.01.18

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
€ 149.586	€ 149.586	€ 149.748	€ 149.748	€ 150.000	€ 150.000	€ 180.000	€ 150.000
						vincolo €75.951	

Da ultimo, anche per la contingenza pandemica e per la necessità di un'offerta orientata a dare risposta a temi emergenti (digitalizzazione, *smart working*) è cresciuta la progettazione gestionale dell'offerta formativa. Nel corso del 2021 sono stati erogati 33 corsi propedeutici alla digitalizzazione e otto in tema di *smart working* (vedi capitolo sulle competenze digitali).

Alcuni dati di sintesi

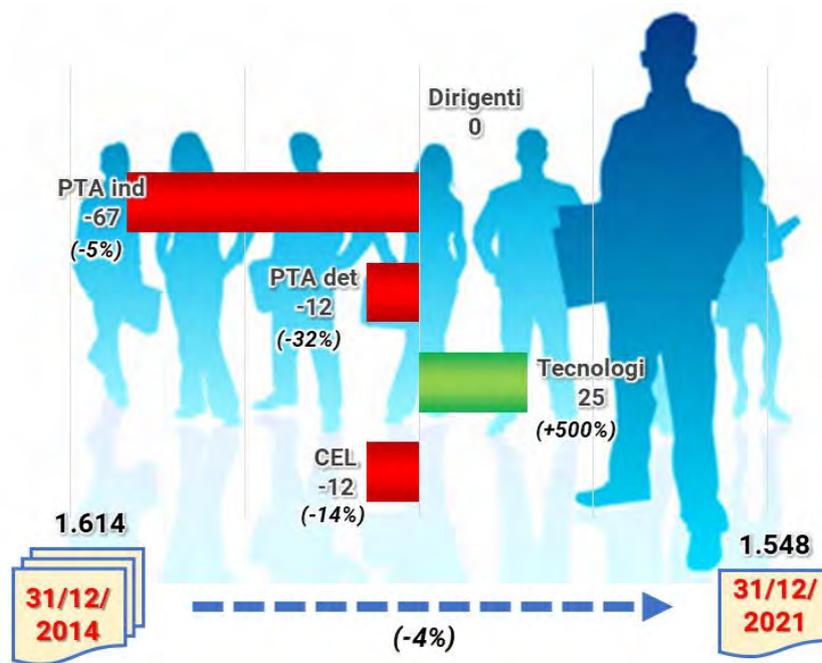
Tavola 5 - Personale contrattualizzato al 31/12/2014 e al 31/12/2021

Ruolo e categoria	N al 31/12/2014	di cui nei dipartimenti	N al 31/12/2017	di cui nei dipartimenti	N al 31/12/2021	di cui nei dipartimenti
Dirigenti a tempo indeterminato	8	-	7	-	8	-
Dirigenti a tempo determinato/comando	1	-	2	-	1	-
TOTALE Dirigenti	9	-	9	-	9	-
Personale TA a tempo indeterminato - Cat. B	43	8	36	7	36	6
Personale TA a tempo indeterminato - Cat. C	806	279	830	314	848	297
Personale TA a tempo indeterminato - Cat. D	490	217	463	202	429	187
Personale TA a tempo indeterminato - Cat. EP	137	66	128	65	96	41
TOTALE personale TA a tempo indeterminato	1.476	570	1.457	588	1.409	531
Personale TA a tempo determinato*	38	21	53	22	26	8
Tecnologi	5	5	14	4	30	25
Collaboratori linguistici a tempo indeterminato	84	45	77	41	74	40
Collaboratori linguistici a tempo determinato	2	1	2	1	-	-
TOTALE collaboratori linguistici	86	46	79	42	74	40

*il trend del PTA a tempo determinato ha registrato un andamento crescente correlato agli anni di limitazioni del turnover, culminato col valore massimo di 53 unità al 31/12/2017. All'aumentare delle facoltà assunzionali, si è proceduto ove possibile a misure di stabilizzazione e riduzione del precariato, conseguendone il dimezzamento al 31/12/2021.

La contrazione della consistenza del personale nell'intero periodo di mandato è sinteticamente riassunta nel diagramma seguente.

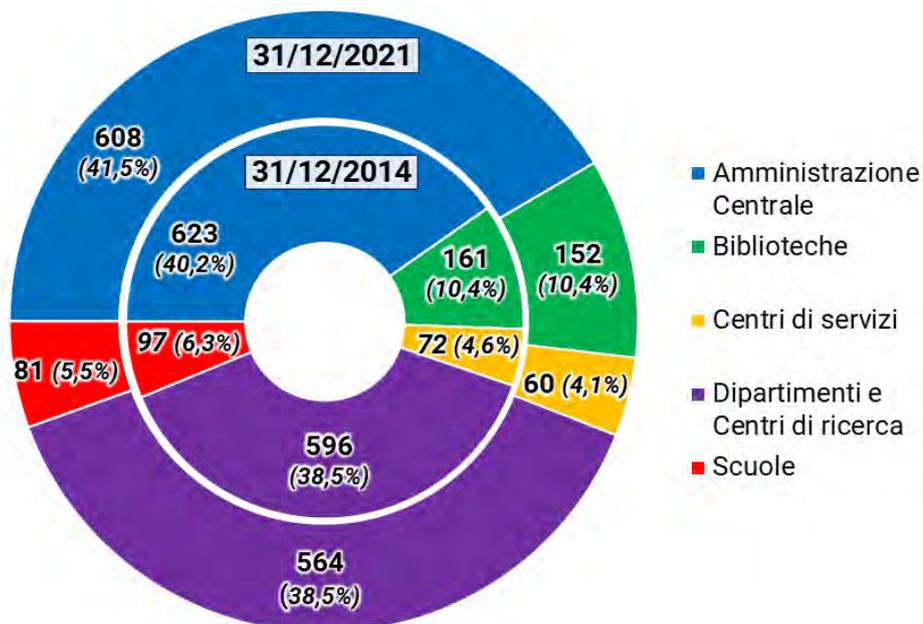
Figura 6 - Variazione della consistenza del personale nel periodo di mandato per inquadramento



La figura che precede e il grafico che segue evidenziano il confronto tra la situazione di inizio mandato con l'attuale al 31 dicembre 2021.

Figura 7 - Ripartizione del peso organizzativo

Dati al 31 dicembre degli anni 2014 (DM 344/2015) e 2021



Si riportano nel seguito le **variazioni di categoria** di cui ha beneficiato il personale tecnico amministrativo dal 2015 al 2021. Le variazioni di categoria sono dovute a riserve nei concorsi pubblici, a vincite di concorso pubblico di personale già assunto in altra categoria e a progressioni economiche verticali (PEV).

Tavola e Figura 8 - Passaggi di categoria del personale tecnico-amministrativo dal 2015 al 2021

	B	C	D	EP	Totale	Amministrativa-gestionale	Biblioteche	Tecnica, tecnico-scientifica elaborazione dati
2015	0	0	1	1	2	2	0	0
2016	0	0	1	0	1	1	0	0
2017	0	0	4	2	6	5	0	1
2018	0	0	7	0	7	5	0	2
2019	0	0	13	4	17	11	1	5
2020	0	0	7	2	9	2	0	7
2021	0	0	5	7	12	8	0	4
Totale	0	0	38	16	54	34	1	19

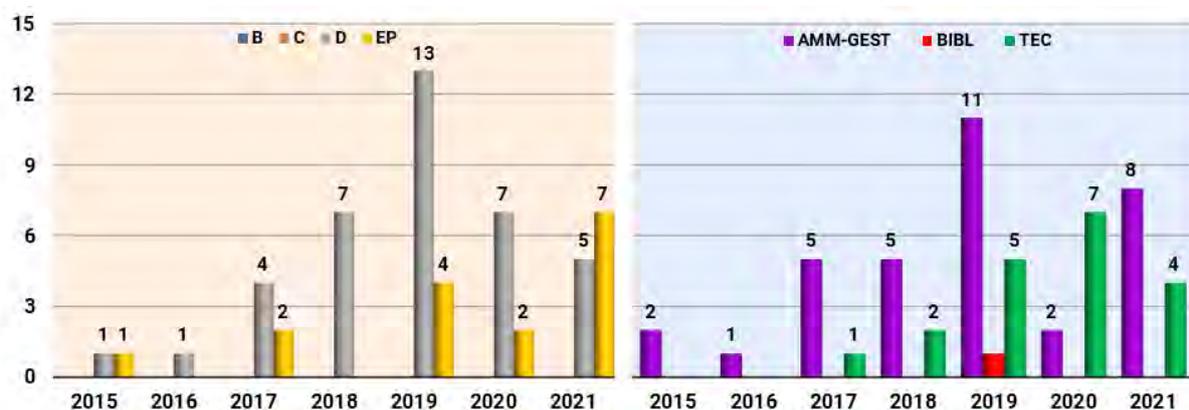
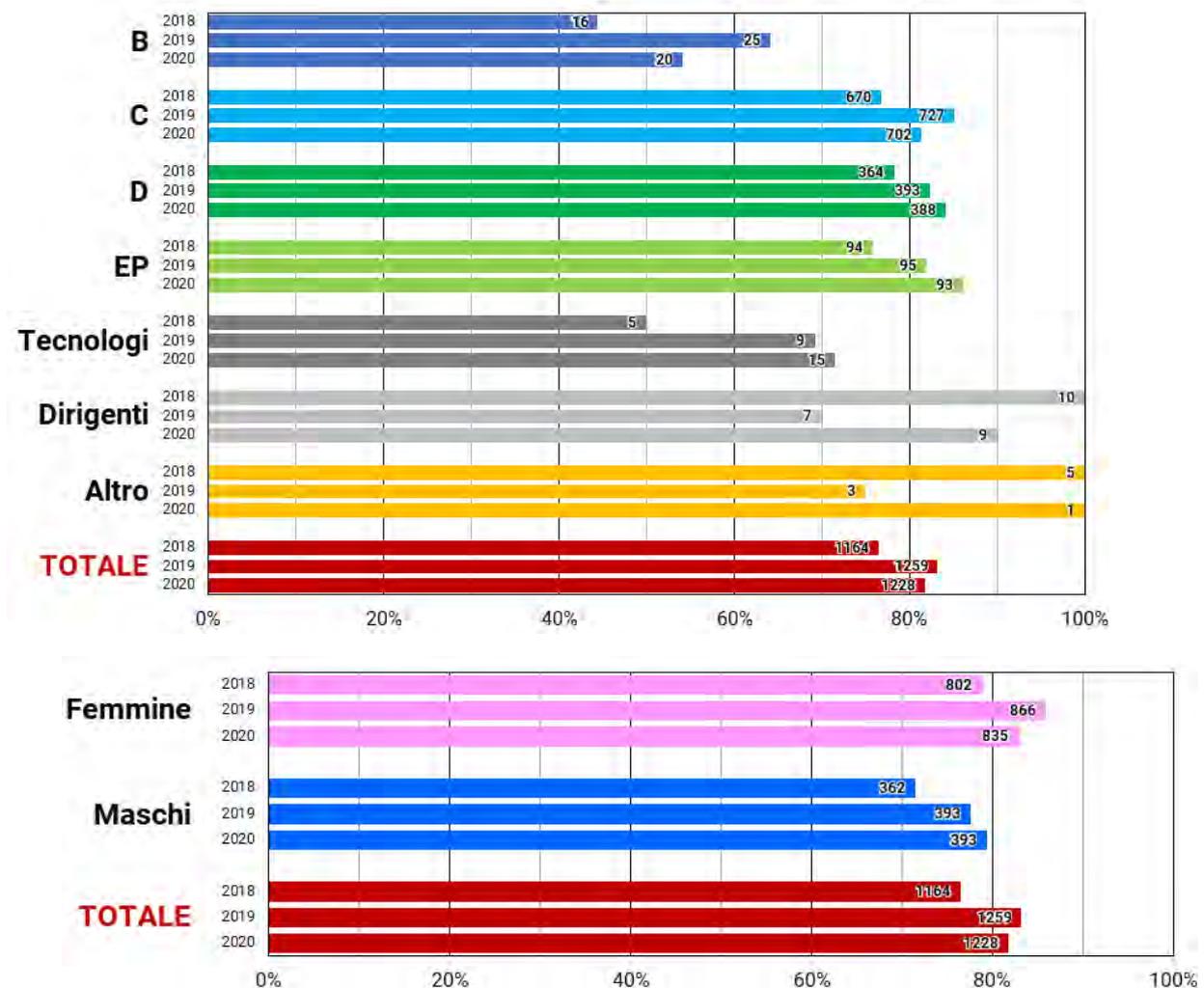


Tavola 9 - Partecipanti a corsi di formazione per categoria e per sesso - Anni 2018-2020.

	2020			2019			2018		
	Personale in servizio	Personale formato		Personale in servizio	Personale formato		Personale in servizio	Personale formato	
		Totale	%		Totale	%		Totale	%
B	37	20	54,1%	39	25	64,1%	36	16	44,4%
C	863	702	81,3%	854	727	85,1%	872	670	76,8%
D	461	388	84,2%	477	393	82,4%	465	364	78,3%
EP	108	93	86,1%	116	95	81,9%	124	94	75,8%
Tecnologi	21	15	71,4%	13	9	69,2%	10	5	50,0%
Dirigenti	10	9	90,0%	10	7	70,0%	10	10	100,0%

	2020			2019			2018		
	Personale in servizio	Personale formato		Personale in servizio	Personale formato		Personale in servizio	Personale formato	
		Totale	%		Totale	%		Totale	%
Altro	1	1	100,0%	4	3	75,0%	5	5	100,0%
TOTALE	1501	1228	81,8%	1513	1259	83,2%	1522	1164	76,5%
Femmine	1006	835	83,0%	1007	866	86,0%	1016	802	78,9%
Maschi	495	393	79,4%	506	393	77,7%	506	362	71,5%

Figura 10 - Partecipanti a corsi di formazione per categoria e per sesso - Anni 2018-2020 (valori assoluti e % per categoria e per sesso).



3. L'assetto organizzativo

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 stata dedicata all'aggiornamento, in sequenza temporale distinta per anni, dei decreti di organizzazione pubblicati, con i quali l'iniziale assetto è stato mantenuto e variato in coerenza col dinamismo e le necessità di sviluppo dell'organizzazione.

L'assetto organizzativo potenziale è in sintesi il seguente:

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		

* come si vedrà infra 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

Il disegno delle strutture e delle funzioni afferenti corredate di *mission* e declinazione di attività è il risultato di un processo di progressivo assestamento orientato all'ottimizzazione nell'uso delle risorse e in parte condizionato dalla necessità di operare scelte all'interno del perimetro della sostenibilità. La funzionalità garantita dall'attuale assetto è l'esito di un percorso perlopiù condiviso finalizzato a costituire una rete di responsabilità gestionali e di figure professionali per garantire una tecnostruttura in grado di supportare obiettivi complessi e sinergici. La crescita avvenuta nel tempo, anche grazie all'inserimento di figure dirigenziali con esperienze pregresse maturate in altri contesti esterni alle Università, è culminata nelle *performance* del periodo pandemico in cui la tecnostruttura ha dato non solo prova di tenuta, ma anche della propria capacità di progredire su percorsi inesplorati.

Sulla base di un'iniziale valutazione delle complessità dei processi afferenti, si è data una **pesatura alle Aree dirigenziali** e alle **Unità di processo** per la loro distribuzione nelle fasce contrattuali, con la configurazione vigente sotto rappresentata:

Aree di 1° fascia	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
Aree di 2° fascia	Area Risorse umane

Aree di 3° fascia	Area Affari generali e legali Area Servizi economici patrimoniali e logistici
-------------------	--

La capienza del fondo contrattuale particolarmente cospicuo fino al 2018 e poi ridotto e riparametrato al numero dei dirigenti con un'operazione concordata con il Collegio dei Revisori, ARAN e MEF di particolare complessità ed impatto, ha consentito attraverso il conferimento a Dirigenti di obiettivi aggiuntivi di particolare valore strategico, di presidiare con le figure apicali dell'organizzazione la responsabilità tecnica dei Centri dotati di autonomia gestionale (SIAF, SBA, SMA, CSAVRI); questo assetto ha permesso negli anni di conseguire importanti risultati che non sarebbero stati possibili fuori dal circuito gestionale principale e ha ricondotto l'importanza dell'attività dei Centri alle principali strategie e obiettivi della tecnostruttura. Al momento le medesime responsabilità sono state incluse nell'incarico onnicomprensivo dei dirigenti delle Aree coinvolte con un assestamento conseguito che risulta soddisfacente.

Nel gennaio 2021 è stato aggiornato il peso dell'Area Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici, la cui complessità si è di gran lunga accresciuta per le previsioni e gli obiettivi dell'Agenda Digitale e per l'impatto della pandemia sulla revisione, progettazione e attivazione di nuovi strumenti per il funzionamento generale dell'Ateneo.

L'Area, investita di particolari e complessi programmi di sviluppo delle infrastrutture e dei sistemi, non ha raggiunto una dotazione organica coerente con le aspettative e i livelli di servizio da erogare e richiesti. È in itinere un programma di reclutamento di risorse che necessita poi di essere strutturato e mantenuto nel tempo, rispetto ad una tendenza di mobilità che caratterizza il settore per la particolare e contingente ricchezza di offerta di lavoro sul mercato. Al momento, pertanto, è in corso nell'Area una organizzazione sperimentale non formalizzata di cui si potrà valutare la sostenibilità ed efficacia.

In generale, l'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 sopra accennato sostenuta fino al 2018, esse avevano costituito oggetto di incarichi aggiuntivi valorizzati separatamente. In questo momento, pertanto, 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 di supporto al Presidio di Qualità di Ateneo. Afferiscono alla Direzione anche un'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.

Tale assetto non ha trovato - come auspicabile - successiva possibilità di riconfigurazione in un'area dirigenziale che ne raccogliesse le peculiari, acquisite e strutturate competenze: si è lasciato incompiuto uno studio di fattibilità per la costituzione di una decima area dirigenziale la cui attivazione potrà essere, se del caso, valutata subordinatamente all'analisi di sostenibilità circa il

reclutamento di un'ulteriore figura dirigenziale e alla possibilità di ampliare la capienza dei fondi contrattuali.

L'esistenza e operatività del Coordinamento delle Funzioni direzionali, in ogni caso, costituisce oggi un'importante fucina non solo per lo svolgimento di ordinarie funzioni di *staff*, ma rappresenta un laboratorio continuo per l'azione propulsiva della gestione, per il suo orientamento allo sviluppo organizzativo e per l'introduzione nel sistema di strumenti innovativi anche a valenza sperimentale e di continua progettualità (vedi infra Cabina POLA e sperimentazione di un nuovo regolamento sull'orario di lavoro).

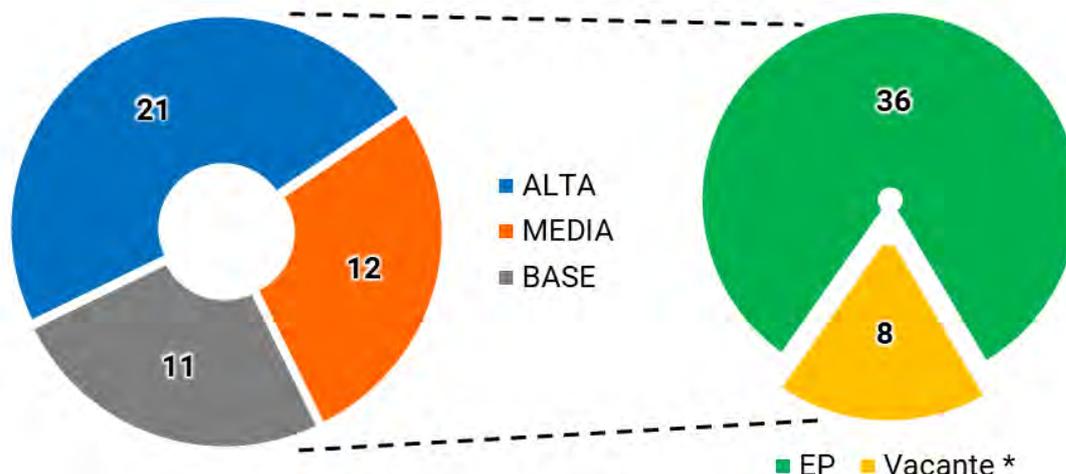
L'assetto delle Aree sopra descritto vede attualmente l'Area dei Servizi economici e finanziari affidata ad un Dirigente selezionato nel 2019 con incarico triennale a tempo determinato del quale nel 2021 è stato rinnovato l'ultimo anno di validità. Nel corso del 2022, pertanto, dovranno essere assunte determinazioni a riguardo.

Nel corso del 2021, invece, è stato possibile perfezionare le procedure per l'[individuazione del Dirigente dell'Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale](#) che, individuato già dal mese di agosto 2021 (Decreto del Direttore Generale n. 1021, prot. n. 204711), ha assicurato un ordinato passaggio di consegne col Dirigente precedente, cessato al 31 dicembre 2021.

Con il summenzionato *turn over* al vertice dell'Area si è dato altresì seguito a fine 2021 al perfezionamento della relativa sotto-articolazione con l'attribuzione dell'incarico di Direttore tecnico del Sistema Museale di Ateneo (SMA) e di Direttore della Biblioteca Umanistica, le cui titolari sono cessate dal servizio a fine dello stesso anno. Resta invece da attivare la procedura per l'individuazione del Direttore della Biblioteca Biomedica per la quale era stata valutata la possibilità di una PEV (fra le tre attivabili nel 2022) per un percorso di valorizzazione degli aventi diritto interni, anche a seguito del corso formativo manageriale specifico organizzato dall'Ateneo a fruizione di 40 bibliotecari, iniziato il 18 settembre e conclusosi il 11 dicembre 2020.

Le **Unità di Processo** attive in Amministrazione Centrale sono complessivamente 44, così ripartite per complessità: 21 alta, 12 media e 11 base. 36 sono coperte da personale di categoria EP e 8 risultano vacanti.

Figura 11 - Unità di processo dell'Amministrazione Centrale: fasce di complessità



* *Area Edilizia (Supporto amministrativo) - Area Valorizzazione patrimonio culturale (Archivio e trattamento degli atti) - Sistema Bibliotecario di Ateneo (Biblioteca biomedica) - Area Servizi alla didattica (Procedure selettive per gli studenti) - Area Servizi alla ricerca e al TT (Progetti di ricerca) - Area Servizi economici patrimoniali e logistici (Gestione aule e strutture; Servizi generali; Servizi patrimoniali).*

Nel corso del 2021 sono stati operati i seguenti [interventi sulle Unità di Processo](#):

- Centrale Acquisti: ricollocazione nelle Funzioni Direzionali e conferma della responsabilità *ad interim* in scadenza;
- Prevenzione della corruzione e trasparenza: ricollocazione nelle Funzioni Direzionali e conferma della responsabilità;
- Formazione: ricollocazione nell'Area Risorse Umane e affidamento di nuovo incarico;
- Amministrazione del personale docente e ricercatore, Coordinamento delle funzioni direzionali di programmazione organizzazione e controllo, Coordinamento tecnico applicativi, Coordinamento tecnico sistemi e reti: conferma delle responsabilità in scadenza;
- Affari generali, Affari istituzionali, Orientamento e Job placement, Offerta formativa e qualità dei corsi di studio: affidamento di nuovi incarichi;
- Archivio e trattamento degli atti: affidamento *ad interim* alla dirigente dell'Area;
- Biblioteche e Musei: rinnovo degli incarichi in scadenza e individuazione dei nuovi responsabili a seguito delle vacanze intervenute;
- rinnovo per sei mesi di tutti gli incarichi in scadenza al 31/12/2021.

In via sperimentale, per le ragioni e con i criteri più ampiamente esposti a seguire, sono stati attivati in Amministrazione Centrale tre **Coordinamenti**, che aggregano, partendo da tre Unità di processo, funzioni finalizzate a supportare processi particolarmente complessi o di nuova istituzione, in un regime generalizzato di carenza di risorse; i coordinamenti sperimentali, affidati a personale di categoria EP già titolare di Unità di Processo, riguardano:

- Coordinamento amministrativo del Bilancio e dei processi contabili delle strutture di Ateneo;
- Coordinamento amministrativo di Staff alle Funzioni direzionali;
- Coordinamento amministrativo degli Affari istituzionali e della Piattaforma per la gestione dei Centri.

In particolare quest'ultimo è destinato a supportare la gestione amministrativa dei Centri di servizio di Ateneo con *mission* trasversali e, in specie, a supportare i programmi di sviluppo di quelli che gestiscono dotazioni strumentali ed infrastrutture di particolare complessità, di recente costituzione (delibera CdA n. 275 del 30 aprile 2021).

Le **Unità funzionali** (e altre unità organizzative assimilabili altrimenti denominate), ambiti organizzativi attivi solo in Amministrazione Centrale sono complessivamente 14, così ripartite per complessità: alta 9; media 5. Delle 14 Unità funzionali, 13 sono ricoperte da personale di categoria D e 1 risulta vacante (Funzioni Direzionali: Segreterie e cerimoniale).



Dipartimenti e Scuole

L'**assetto dipartimentale**, nella struttura amministrativa di riferimento, ha risentito della mancanza di figure EP numericamente sufficienti per coprire ogni snodo di responsabilità. La carenza di risorse adeguate, unitamente alla complessità gestionale verificatasi nel tempo anche per i processi di fusione deliberati dagli Organi, ha indotto la Direzione generale, previa condivisione con i Direttori rappresentanti di Area in apposita Cabina di regia costituita con delibera del CdA ([n. 479 del 30/10/2020, pag. 55](#)), a sperimentare su base volontaria esperienze di coordinamento fra due Dipartimenti affini o limitrofi che sono stati affidati alla responsabilità dello stesso RAD a cui è stato assegnato l'obiettivo principale di mettere a comune i processi trasversali ai dipartimenti e "no core" (acquisti, assegni, missioni) con estensione degli applicativi per uniformare e digitalizzare la gestione e con lo scopo di ottimizzare l'uso delle risorse professionali ad essi dedicate. La sottoarticolazione, atta a garantire la funzionalità peculiare delle singole strutture afferenti, è stata proposta e sperimentata con grande flessibilità. Vedi infra interventi organizzativi 2021.

L'assetto gestionale e professionale delle strutture decentrate si completa con l'inserimento, effettuato nel 2021, di due figure EP reclutate a tempo determinato, cui sono state affidate rispettivamente la responsabilità amministrativa del Dipartimento [NEUROFARBA](#) e del [LENS/CERM](#). Successivamente un'ulteriore unità EP a tempo determinato è stata dedicata al supporto professionale all'ingente attività progettuale del DIEF nella contingenza della cessazione del RAD esperto e della istituzione sperimentale di un Coordinamento. Gli incarichi sono stati prorogati al 30/06/2022 e dovranno essere pertanto assunte determinazioni per la seconda parte dell'anno.

La sperimentazione dei Coordinamenti, di cui si prevedeva la conclusione al 31 dicembre 2021, è stata prorogata di un semestre analogamente con quanto fatto per tutti gli affidamenti di incarico di Dirigenti, EP titolari di UP, RAD, UF, al fine di consentire alla succedente Direzione di subentrare in un assetto in grado di garantire l'attuale funzionalità.

Tenuto conto dell'approccio sperimentale della misura organizzativa, si offrono all'attenzione del decisore gestionale gli **esiti dell'indagine di customer satisfaction** effettuata sui Coordinamenti in

sperimentazione durante l'annuale indagine sul gradimento dei servizi amministrativi dipartimentali.

Tavola 12 - Percentuali di risposta alla domanda "Quale effetto ritiene che il Coordinamento amministrativo dei Dipartimenti abbia avuto sulla fruizione dei servizi?". Anno 2021

Risposte	Personale docente e ricercatore	Dottorandi, assegnisti e CEL
Molto negativo	1,3	0,3
Negativo	4,5	2,6
Indifferente	55,4	56,1
Positivo	26,8	30,0
Molto positivo	12,0	10,9
<i>Rispondenti</i>	534	303

Dalla lettura dei risultati emerge che circa il 40% degli oltre 800 rispondenti ha ritenuto positiva o molto positiva la sperimentazione, mentre pochissimi (circa il 5%) l'hanno considerata negativamente. La quota prevalente degli intervistati (56%) si colloca in una posizione di neutralità, giudicando equivalente la prestazione ricevuta. I risultati consentono di affermare che la sperimentazione non ha ridotto la soddisfazione per il servizio, lasciandola sostanzialmente inalterata o migliorata, con un'indicazione di indirizzo verso le eventuali fasi susseguenti anche in considerazione dell'efficientamento delle risorse che lo ha stimolato e del permanere delle condizioni che lo hanno determinato.

La sintesi generale non evidenzia la presenza di differenze nei singoli contesti, oggetto tuttavia di approfondimento proprio in questi giorni nelle strutture interessate. La tavola che segue presenta gli esiti di valutazione nei Dipartimenti interessati dalla sperimentazione.

Tavola 13 - Percentuali di risposta alla domanda "Quale effetto ritiene che il Coordinamento amministrativo dei Dipartimenti abbia avuto sulla fruizione dei servizi?" per Dipartimento. Anno 2021

Dipartimenti aderenti alla sperimentazione	VA09a. Effetto Coordinamento Amministrativo				
	Molto negativo	Negativo	Indifferente	Positivo	Molto positivo
Biologia (BIO)	-	2,7	54,1	27,0	16,2
Chimica 'Ugo Schiff (CHIM)	1,1	4,5	61,8	24,7	7,9
Fisica e Astronomia (FISICA)	-	3,4	63,8	24,1	8,6
Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (FORLLPSI)	1,2	4,9	43,2	37,0	13,6
Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)	-	6,9	58,6	24,1	10,3
Ingegneria Industriale (DIEF)	5,3	7,9	55,3	26,3	5,3
Lettere e Filosofia (DILEF)	-	1,0	52,0	31,6	15,3
Scienze Giuridiche (DSG)	2,0	2,0	57,4	25,7	12,9
Scienze della Terra (DST)	-	6,9	55,2	22,4	15,5
Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI)	-	3,3	52,7	31,9	12,1
Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	-	1,1	60,0	27,8	11,1
Totale	1,0	3,8	55,7	28,0	11,6

Nel corso del 2021, in vista dei cambiamenti di *governance* attesi e per dare continuità alla complessa gestione nel contesto pandemico, non si sono attuati **interventi di rotazione** ma si è optato per un mantenimento delle posizioni e per una temporanea stabilità.

Con [Decreto n. 868 del 22/06/2021](#) sono state aggiornate per il 2021, e previo costante monitoraggio dei fondi contrattuali, le **indennità degli EP titolari di funzione** e create le condizioni per una soddisfazione economica parametrata alla onerosità gestita. Particolare enfasi è stata data alla percentuale di risultato, conseguibile fino al massimo del 30% previa misurazione e valutazione dei risultati ottenuti.

Preme segnalare in questo ambito la necessità di una revisione, non perfezionatasi nell'anno, dei **criteri di pesatura** inerenti alcune attribuzioni di incarico. In particolare:

- A. pur essendo tutti gli EP collocati sulle medesime tre fasce di indennità con percentuali variabili di risultato in relazione alla complessità dell'obiettivo affidato nell'anno, i criteri della pesatura non sono omogenei fra EP afferenti all'area centrale ed EP dei Dipartimenti (RAD); in particolare per i primi, i criteri di pesatura risalgono al 2015 secondo il grado di incidenza dei processi indicati nelle linee guida e ormai datati. La pesatura dei processi dipartimentali ricondotti alla responsabilità del RAD è costruita invece su parametri di onerosità amministrativa, esito di un lavoro condiviso e complesso che richiede comunque l'aggiornamento dei dati di riferimento rispetto all'elaborazione effettuata con dati cristallizzati al 31/12/2017;
- B. per la pesatura della posizione di Direttore di Biblioteca, affidata anch'essa a personale EP, è stata approntata una proposta elaborata nel corso del 2021, da valutare e, se del caso, formalizzare;
- C. i criteri della pesatura della direzione tecnica dei Centri, devono essere rivalutati e orientati a definire un modello comune di riferimento; per il conferimento delle responsabilità tecniche dei centri vi è anche un tema di valutazione di percorso circa la proposta istitutiva per l'analisi di sostenibilità prospettica.

L'**assetto delle Scuole**, la cui gestione amministrativa è affidata alla responsabilità del RAD del Dipartimento di afferenza, ha beneficiato di figure di responsabilità che hanno permesso a questi snodi, divenuti cruciali nel periodo pandemico, di affrontare le profonde innovazioni e complessità di gestione occorse nel periodo a fianco dei Presidenti. Delle Scuole resta incompiuto il disegno, avviato su progetti dall'Area dei Servizi alla Didattica, di consolidare l'afferenza professionale dei responsabili amministrativi all'organizzazione centrale perfezionando in modo definitivo i processi gestiti.

Tutto l'assetto macro e micro organizzativo sopra sintetizzato si è anche avvalso in alcuni ambiti di rilievo di risorse professionali declinate in **figure di responsabilità** e **figure specialistiche**. Queste ultime, soprattutto, hanno collaudato una rete e un sistema di relazione matriciale sui processi che ha rappresentato un interessante e proficuo collante fra le strutture.

Purtroppo l'incidenza sul fondo contrattuale della pur modesta sommatoria delle indennità attribuite a queste figure (pari a € 44.400 annui,) ha trovato il tavolo sindacale (di cui diremo infra) non unanime rispetto alla volontà esposta dalla delegazione di parte pubblica di prorogare le

funzioni al 30/06/2022 così come fatto, con le più ampie prerogative attribuite alla gestione, per tutte le altre figure di responsabilità.

Nell'anno 2021, la tecnostruttura rappresentata più sopra per come unitariamente intesa, ha riportato i **risultati di performance** che saranno più ampiamente riportati nella relazione generale con le evidenze ed i dati oggi ancora in elaborazione. L'esperienza e lo sforzo di questi anni sono stati quelli di una gestione che ha cercato di disseminare una cultura organizzativa orientata ai risultati, sostenuta da un impianto valutativo e da strumenti di verifica non autoreferenziali, sicuramente da implementare, ma cresciuti nel tempo. In particolare, è stato approntato un sistema di monitoraggio dell'andamento e costruiti momenti di indagine di *customer satisfaction* che, oltre a rispondere alle indicazioni normative, hanno accresciuto la sensibilità interna verso riflessioni condivise sui risultati e propensione al miglioramento continuo attraverso la progettazione ed attuazione di azioni mirate per il superamento di eventuali criticità o per il raggiungimento dei *target* attesi.

Nella sezione relativa a "L'ascolto dell'utenza" verrà esposta una sinossi dell'andamento di questi anni tratta dai risultati registrati dalle indagini di *customer satisfaction*.

Gli interventi organizzativi nel 2021

Oltre alla costituzione dei Coordinamenti sopratrattati e sotto riassunti,

Coordinamento	Data di attivazione	Estremi provvedimento
Biologia e Scienze della Terra	01/02/2021	D.D. 112 (prot. 27957) del 25/01/21
DILEF, SAGAS, FORLILPSI	01/03/2021	D.D. 354 (prot. 86446) del 04/03/21
DICEA e DIEF	01/04/2021	D.D. 427 (prot. 100212) del 19/03/21
DISEI e DSG2	01/04/2021	D.D. 438 (prot. 102289) del 23/03/21

Coordinamento	Data di attivazione	Estremi provvedimento
Coord. Amm. di Staff alle Funzioni Direzionali	01/02/2021	D.D. 877 (prot. 173537) del 23/06/21
Coord. Amm. del bilancio e dei processi contabili delle strutture di Ateneo	01/04/2021	D.D. 878 (prot. 173547) del 23/06/21
Coord. Amm. degli affari istituzionali e della piattaforma per la gestione dei centri	01/06/2021	D.D. 879 (prot. 173556) del 23/06/21

sono stati adottati i seguenti interventi organizzativi manutentivi dell'organizzazione:

Provvedimento	Sintesi contenuto
D.D. 18 prot. 6368 del 07 gennaio 2021	Provvedimento di ridisegno dell'assetto delle funzioni dirigenziali: ricollocazione della Funzione trasversale "Sicurezza e protezione" nell'Area Edilizia; ricollocazione della Funzione trasversale "Formazione" nell'Area Risorse umane; ricollocazione degli Obiettivi strategici "Coordinamento relazioni internazionali" e "Orientamento e <i>job placement</i> " nell'Area Servizi alla didattica; ricollocazione dell'Obiettivo strategico "Supporto informatico agli obiettivi di comunicazione" nell'Area Innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici; ricollocazione delle Unità di processo "Centrale acquisiti" e "Prevenzione della corruzione e trasparenza" nelle Funzioni direzionali; ricollocazione della Funzione trasversale "Comunicazione e <i>public engagement</i> " e della relativa sottoarticolazione in un coordinamento in staff alle Funzioni direzionali
D.D. 68 prot. 16027 del 15 gennaio 2021 e D.D. 143 prot. 31478 del 27 gennaio 2021	Attivazione delle Funzioni specialistiche "Comunicazione interna e organizzativa", "Dati, statistiche, reportistiche e modelli", "Formazione insegnanti", "Numero programmato", "Sviluppo della imprenditorialità giovanile" e conferimento dei relativi incarichi
D.D. 242 prot. 60911 del 15 febbraio 2021	Istituzione della Cabina di Coordinamento Amministrativo POLA e nomina dei relativi componenti e Coordinatore
D.D. 311 prot. 76645 del 25 febbraio 2021	Attivazione presso i Dipartimenti di Chimica e di Fisica e astronomia delle Funzioni di Responsabilità a presidio e riferimento per gli organi
D.D. 432 prot. 101394 del 22 marzo 2021	Attivazione, all'interno dell'Area Affari Generali e Legali, dell'Unità di Processo "Affari Istituzionali", con ridefinizione dell'Unità di Processo "Affari Generali"
D.D. 475 prot. 107618 del 30 marzo 2021	Attivazione, all'interno dell'Area Risorse umane, dell'Unità di Processo "Formazione"
D.D. 573 prot. 123712 del 21 aprile 2021	Attivazione presso i Dipartimenti di Scienze per l'economia e l'impresa e di Scienze Giuridiche delle Funzioni di Responsabilità a presidio e riferimento per gli organi
D.D. 656 prot. 138789 del 10 maggio 2021	Modifica, alla luce del mutare delle esigenze e degli assetti organizzativi, dei referenti per materia all'interno della Rete RAD
D.D. 898 prot. 177361 del 30 giugno 2021	Attivazione, all'interno dell'Area Edilizia, della Funzione specialistica "Gestione della contabilità degli investimenti e monitoraggio dei LL.PP." e affidamento del relativo incarico
D.D. 933 prot. 184722 del 15 febbraio 2021	Attivazione, all'interno dell'Area Servizi alla didattica, della Funzione di responsabilità "Supporto all'orientamento studentesco" e affidamento del relativo incarico

Provvedimento	Sintesi contenuto
D.D. 1054 prot. 219901 e D.D. 1057 prot. 220239 del 30 agosto 2021	Nomina del Responsabile della gestione documentale, e affidamento dell'incarico relativo alla Funzione specialistica "Gestione flusso documentale e conservazione digitale"

Sul piano della **gestione complessiva dell'organizzazione**, il Direttore Generale ha effettuato un costante monitoraggio dell'andamento degli organici con lo scopo di favorire, di concerto con le strutture, una equilibrata programmazione dei reclutamenti di nuove risorse tecnico-amministrative. L'utilizzo razionalizzato e ottimale delle risorse umane, oltre a indirizzare gli interventi organizzativi, è stato anche il criterio guida per l'approvazione della programmazione del personale, in un quadro di forte attesa rispetto a un *trend* delle cessazioni fortemente penalizzante dopo l'introduzione della "quota 100". Si propone di seguito un report di monitoraggio in ottica prospettica finalizzato ad agevolare riflessioni sulle future determinazioni:

Tavola 14 - Cessazioni registrate nel 2020 e 2021 e previste per il triennio 2022-2024

	Cessazioni 2020	Cessazioni 2021	Cessazioni 2022	Cessazioni 2023	Cessazioni 2024	TOTALE
Cat. B	1	2	1	2	1	7
Cat. C	61	46	41	16	24	188
Cat. D	48	35	22	15	14	134
Cat. EP	18	14	11	6	4	53
Area amministrativa, amministrazione gestionale, servizi generali	48	47	35	14	17	161
Area tecnica e socio-sanitaria	64	41	28	20	21	174
Area biblioteche	16	9	12	5	5	47
Aree amm. centrale	61	54	40	18	17	190
Dipartimenti	60	37	28	18	21	164
Altre strutture	7	6	7	3	5	28
Totale PTA	128	97	75	39	43	382
CEL	7	6	5	3	4	25
Dirigenti	0	0	1	0	1	2
TOTALE	135	103	81	42	48	409

Grafici 15 - Consistenza delle cessazioni osservate e previste per Categoria, Area, Struttura. Anni 2020-2024

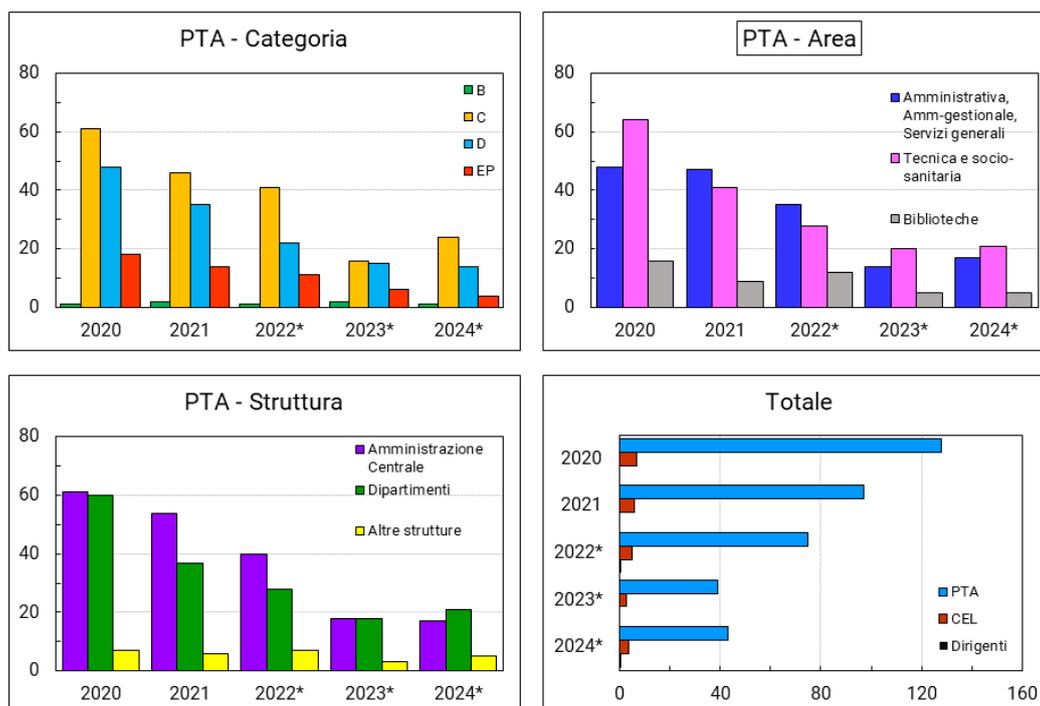


Tavola 16 - Consistenza del personale a tempo indeterminato al 31/12 nel periodo 2020-2024*

	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Totale PTA	1.410	1.406	1.443	1.468	1.489
CEL	77	74	70	67	63
Dirigenti	8	8	8	8	7
Totale (PTA+Cel+Dir)	1.495	1.488	1.521	1.543	1.559

* Le stime tengono conto delle cessazioni previste per il triennio 2022-2024 note e utilizzate per il bilancio di previsione, degli ingressi già approvati ancora da realizzare e delle prese di servizio ipotizzabili relativamente alla Programmazione 2022-2024 per cui sono previsti 18 PuOr ogni anno.

Si propone di seguito un **focus** su tre ambiti di peculiare interesse:

- il lavoro agile nell'organizzazione di Ateneo e la manifestazione di interesse all'attivazione del lavoro agile;
- la sperimentazione sull'orario del lavoro;
- la rilevazione delle competenze digitali del personale tecnico amministrativo, con relativi corsi.

Il Lavoro Agile nell'organizzazione e la manifestazione di interesse al lavoro agile in Ateneo

Fra gli strumenti presi a riferimento per accrescere la tensione verso la pianificazione delle attività e i risultati, nel 2021 hanno assunto particolare rilevanza le azioni per la strutturazione del Lavoro Agile. L'istituto, già sperimentato con successo con modalità semplificate nella fase emergenziale secondo le indicazioni normative, è stato poi incardinato nella realtà organizzativa attraverso un percorso che, partendo dalla revisione / aggiornamento / omogeneizzazione delle mappature dei processi per evidenziare il grado di erogabilità da remoto delle attività, si è arricchito di strumenti ed azioni studiati e sperimentati per la loro uniforme diffusione.

Le buone pratiche sviluppate in Ateneo durante il periodo emergenziale hanno costituito i presupposti - **fattori abilitanti** - per aderire, nel 2021, allo scenario di innovazione organizzativa auspicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle *"Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance"*, pubblicate il 9 dicembre 2020. Al fine di attuarle senza indugio, il Direttore Generale ha coinvolto le figure di vertice di tutte le strutture. Nel 2021 l'Ateneo fiorentino è risultato fra i pochi ad adottare il proprio Piano Organizzativo del Lavoro Agile, nel proprio Piano Integrato 2021-2023.

Il Direttore Generale ha avuto un **ruolo centrale di indirizzo e coordinamento** strategico di tutti gli interventi messi in atto nei vari ambiti al fine dell'attuazione del POLA. Per poter compiere tutti i passaggi successivi idonei a sostenere la prosecuzione del "progetto POLA", con la realizzazione delle azioni concrete necessarie, con [Decreto Dirigenziale n. 242/2021 \(prot. n. 60911 del 15/02/2021\)](#), il Direttore Generale ha istituito una **Cabina di coordinamento Amministrativo POLA** con le seguenti *mission*:

- attuare le politiche condivise e approvate dagli Organi;
- monitorare e valutare l'attuazione e l'efficacia delle misure intraprese;
- integrare visione, programmazione, coordinamento e azione concreta, anche attraverso il confronto periodico sui temi con le organizzazioni sindacali.

La Cabina si pone come sede di confronto e di raccordo strategico e funzionale tra le varie strutture di Ateneo, al fine di assicurare, attraverso il coordinamento tra i diversi livelli istituzionali, le linee di programma condivise e approvate dagli Organi e le azioni da intraprendere per far nascere il nuovo modello organizzativo e lavorativo flessibile.

Il lavoro svolto dalla Cabina che, per la sua rilevanza, oltre ad essere costituita da membri forieri delle professionalità trasversalmente necessarie (tecniche/informatiche, formazione, gestione personale, comunicazione, gestione strutture decentrate...) ha fruito del supporto del Coordinamento delle funzioni direzionali, è rappresentato dettagliatamente in due [Relazioni semestrali Cabina POLA](#) oltre che nella sintesi qui proposta.

Particolare attenzione è stata dedicata all'**attivo coinvolgimento dei responsabili** delle strutture nello sviluppo delle attività programmate, nonché alla tempestiva informazione ai rappresentanti sindacali (vedi infra).

Con lettera prot. n. 122861 del 20 aprile il Direttore Generale ha assegnato a Dirigenti e RAD un unico identico obiettivo di funzione, volto ad impegnare tutte e tutti nel monitoraggio del percorso di consolidamento del Lavoro Agile, producendo una rendicontazione di dettaglio per struttura. L'obiettivo mira a rafforzare la coesione e la condivisione di questo percorso all'interno delle

strutture organizzative, e tra di esse a livello di Ateneo. Il primo rilascio di tale rendicontazione alla scadenza del 30 giugno ha fornito utili dati già presentati nel documento [Monitoraggio intermedio](#) del Piano Integrato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 30 luglio 2021, nonché nella [prima relazione semestrale della Cabina amministrativa POLA](#) pubblicata sul sito istituzionale per la fruizione da parte di tutti gli interessati.

Di seguito è esposta una tabella che dà contezza del percorso di accompagnamento da parte del Coordinamento RAD di impulso direzionale su varie tematiche, in occasione dei Tavoli RAD costantemente tenuti a cadenze regolari e talvolta ravvicinati: particolare attenzione nel corso del presente anno è stata rivolta al supporto in materia di strumenti e metodo ai fini della attuazione del LA all'interno delle strutture.

Tavola 17 - Agenda del coordinamento Tavoli RAD nel 2021

Coordinamento Tavoli RAD (plenari e tecnici) 2021	
Data	Oggetto
19 febbraio	Dimensioni analitiche
20 e 27 aprile	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cabina regia POLA - Presentazione programma dei lavori e strumenti di gestione e monitoraggio 2. Orario lavoro e nuovo applicativo (Area Risorse umane) 3. Applicativi stato attuazione e programmi di sviluppo 4. FAQ PagoPA (Area Servizi Finanziari) 5. Ore e ferie residue (Area Risorse umane) 6. Rete RAD. Aggiornamento
18 maggio	Metodologia di revisione/aggiornamento delle mappature POLA
15 giugno	Mappature dipartimenti-aggiornamento Fasce EP Orario lavoro Aggiornamenti dalla Cabina POLA, presentazione delle mappature riviste
21 giugno	Validazione mappatura e Tavolo tecnico per adozione delle Mappature riviste in Dipartimenti e Scuole
27 luglio	Piani Attività POLA: incontro tecnico di <i>start-up</i> per la loro adozione in Dipartimenti e Scuole
7 settembre	Sperimentazione Piano Attività - Incontro con alcuni Responsabili di Scuole
18 ottobre	Rientro in presenza e Lavoro Agile
16 novembre	Manifestazione d'interesse

È stata costruita una importante banca dati che aggrega in un [cruscotto direzionale](#) elementi generali e di dettaglio. Di seguito, la sintesi grafica mensile delle giornate di lavoro e del personale in servizio, con particolare attenzione allo svolgimento del Lavoro Agile e al personale in esso coinvolto: la Figura 18 presenta l'andamento in valori assoluti, la Figura 19 mostra il tasso netto di Lavoro Agile (calcolato rispetto alle giornate lavorate) e il Personale Agile (% di coloro che hanno svolto almeno 1 giorno in LA sul totale del personale in servizio), mentre la Figura 20 evidenzia il *trend* del personale per numero di giornate in Lavoro Agile e della sua variabilità. Infine, la Figura 21 mette in risalto i principali aspetti presenti nei monitoraggi mensili, profilando le giornate in Lavoro Agile e Personale Agile secondo le variabili sesso, età, provenienza geografica, ruolo e struttura di appartenenza.

Figura 18 - Lavoro Agile: giornate di lavoro e personale coinvolto (valori assoluti)

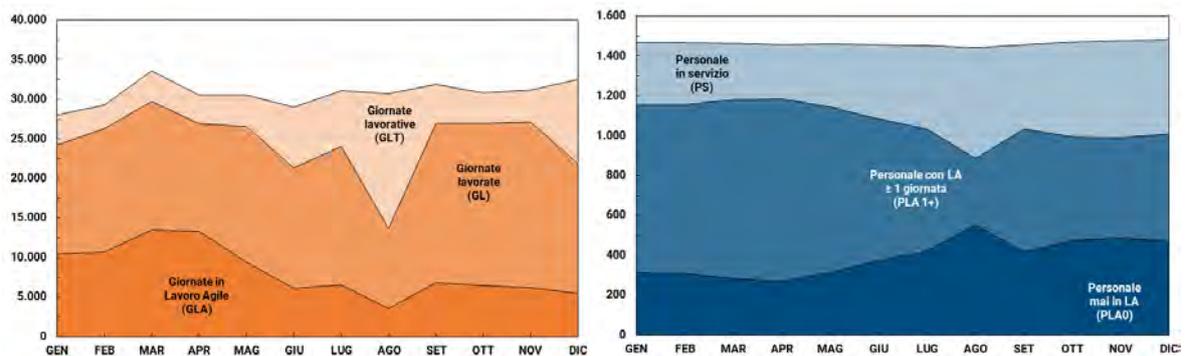


Figura 19 - Tasso netto di Lavoro Agile e Personale Agile (valori %)

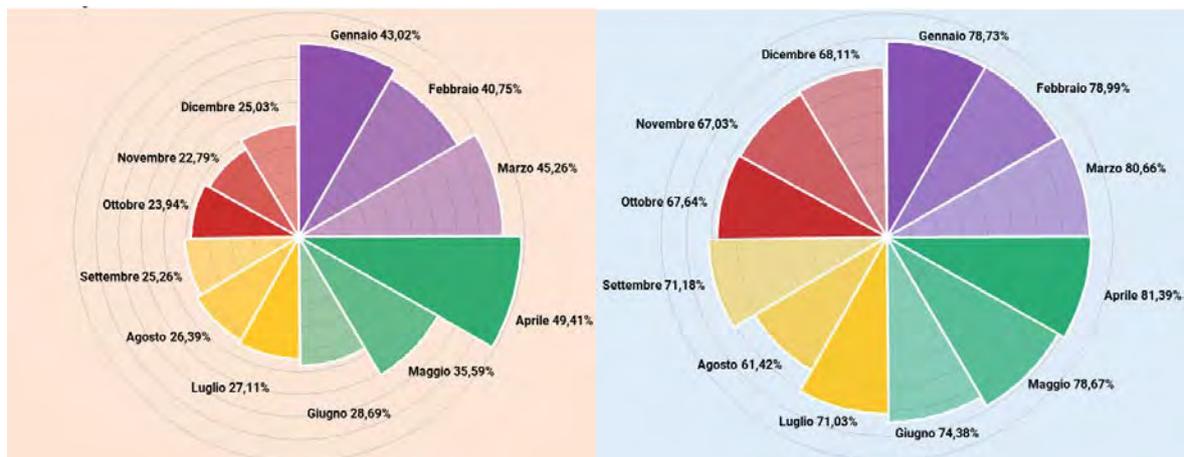


Figura 20 - Personale per numero di giornate in Lavoro Agile

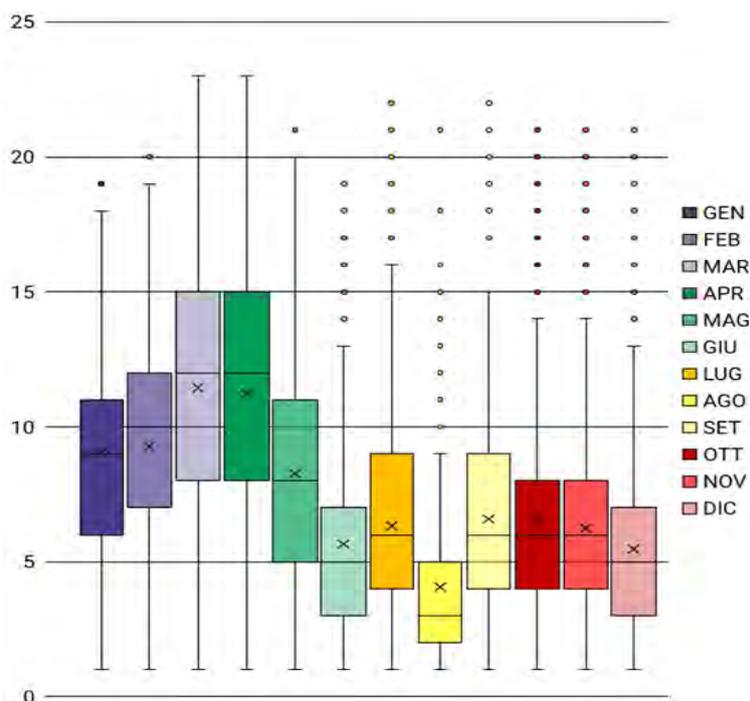
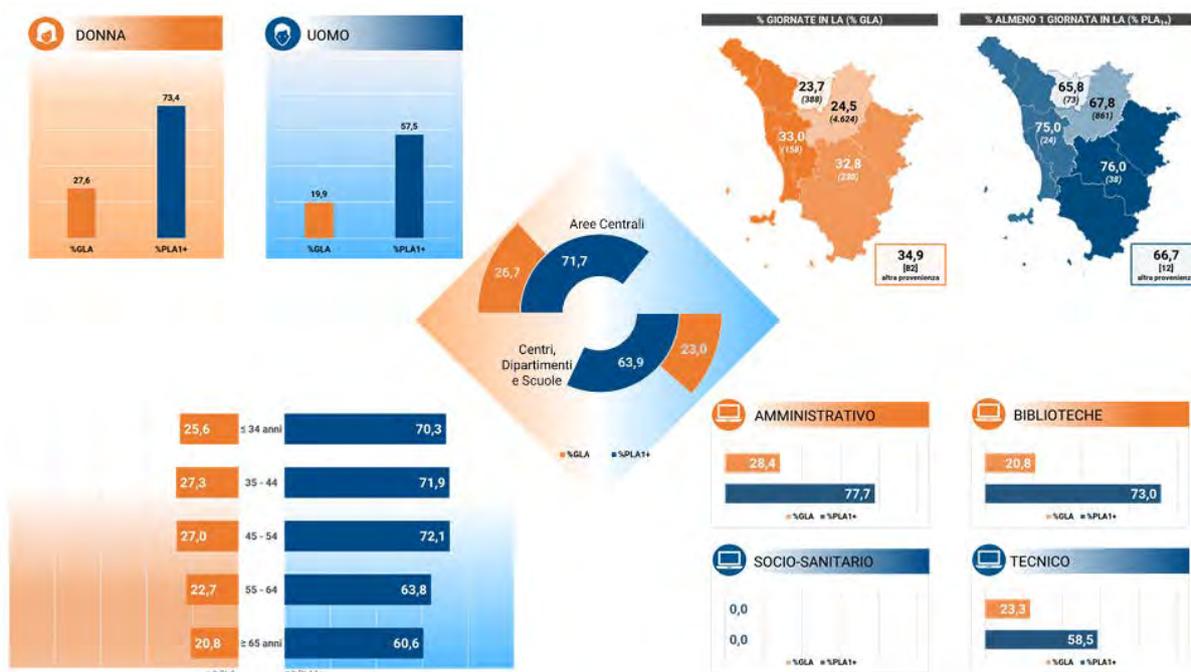


Figura 21 - Profili del monitoraggio mensile (valori %)



Come noto, il D.P.C.M. 24 settembre 2021 e il DM 8 ottobre 2021 hanno ripristinato il lavoro in presenza come modalità ordinaria nella pubblica amministrazione, decretando la fine del Lavoro Agile emergenziale a far data dal 15 ottobre. In data 22 ottobre il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha rilasciato all'attenzione delle Organizzazioni Sindacali le linee guida sullo *smart working* che anticipano ciò che sarà previsto nei contratti collettivi nazionali, ora in fase di rinnovo.

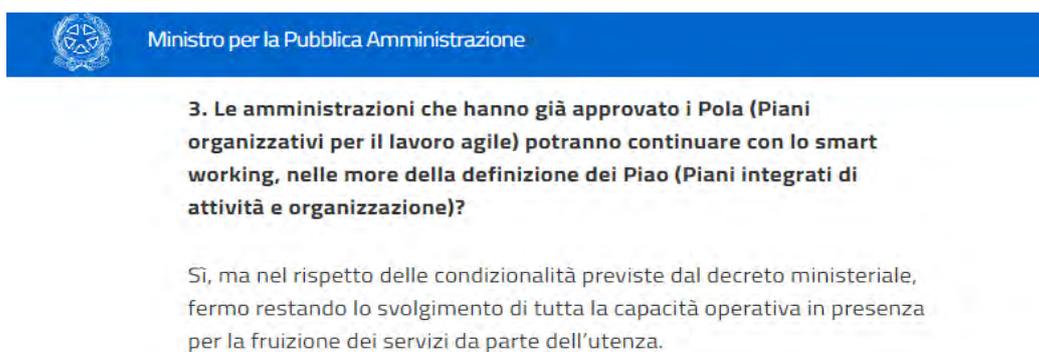
In data 13 ottobre 2021 il Direttore Generale ha interpellato il Dipartimento della Funzione Pubblica circa la possibilità di proseguire l'esperienza del Lavoro Agile in regime di deroga al DM 8 ottobre:

“[...] Siamo pertanto a richiedere come un Ateneo che ha aderito al POLA e che si è dotato di un approccio strutturato e organizzato anche sul versante degli strumenti, possa proseguire la sperimentazione in vista dell'adozione del Piano Integrato 2022, in cui il POLA possa convergere all'interno del PIAO da ultimo normato.

Sarebbe importante poter garantire il completamento dell'esperienza e del messaggio organizzativo in essa insito che vede armonizzarsi nello strumento del Lavoro Agile esigenze conciliative e, vieppiù, modalità organizzative strategiche per lo sviluppo di una Pubblica Amministrazione [...]”.

L'istanza ha ottenuto risposta tramite le [FAQ del sito ministeriale](#), aggiornate il 15 ottobre:

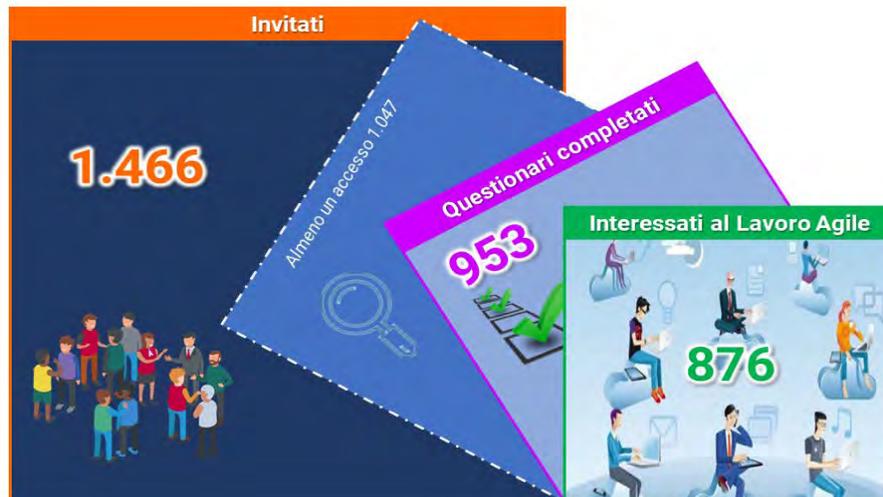
Figura 22 - Immagine dalla [sezione FAQ](#) del sito del Ministro per la Pubblica Amministrazione



In base a tale conferma e in vista delle determinazioni relative all'istituto del lavoro agile da assumere nel Piano Integrato 2022-2024 (PIAO), il Direttore Generale ha promosso una **manifestazione di interesse sul lavoro agile** rivolta a tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, a tempo pieno o parziale. Dell'indagine, volta a raccogliere le informazioni essenziali per misurare l'ampiezza del fenomeno e i suoi risvolti sia organizzativi sia tecnici, in preparazione della successiva fase della stipula degli Accordi individuali temporanei di Lavoro Agile, di cui si offre una sintesi nel presente paragrafo, verranno resi disponibili alla comunità i relativi esiti di dettaglio in una apposita sezione della [pagina web POLA](#).

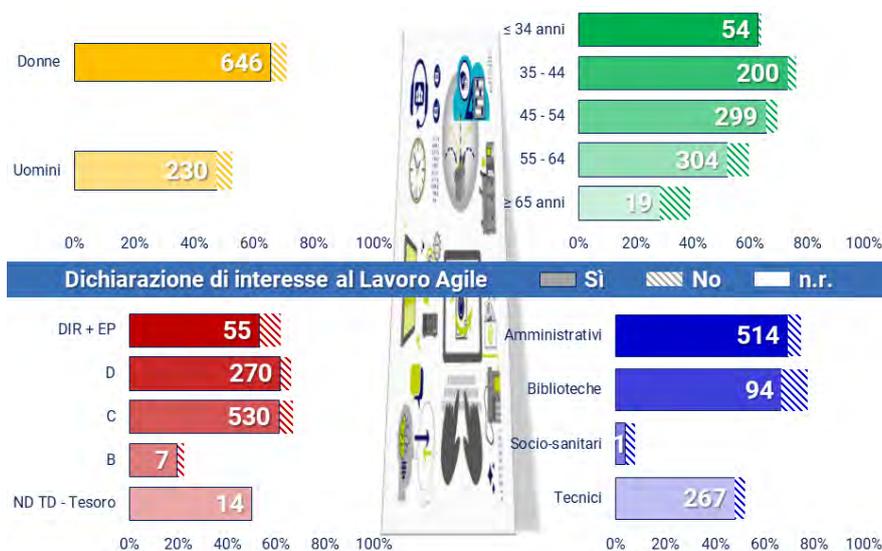
L'avvio *online* dell'indagine è stato preceduto da apposita comunicazione alle figure apicali, Dirigenti e RAD, e da una presentazione ai rappresentanti sindacali. Il questionario, non anonimo ed estremamente snello, è rimasto accessibile dal 9 al 19 novembre. È stato attivato l'indirizzo dedicato lavoroagile@unifi.it per rispondere a dubbi e domande dei partecipanti durante la fase di compilazione. Il numero di domande di chiarimento pervenute è stato esiguo: circa trenta a fronte delle 1.466 persone interpellate. Hanno completato il questionario 953 dipendenti; di questi, 876 hanno dichiarato il proprio interesse verso l'istituto, ovvero il 91,9% dei rispondenti.

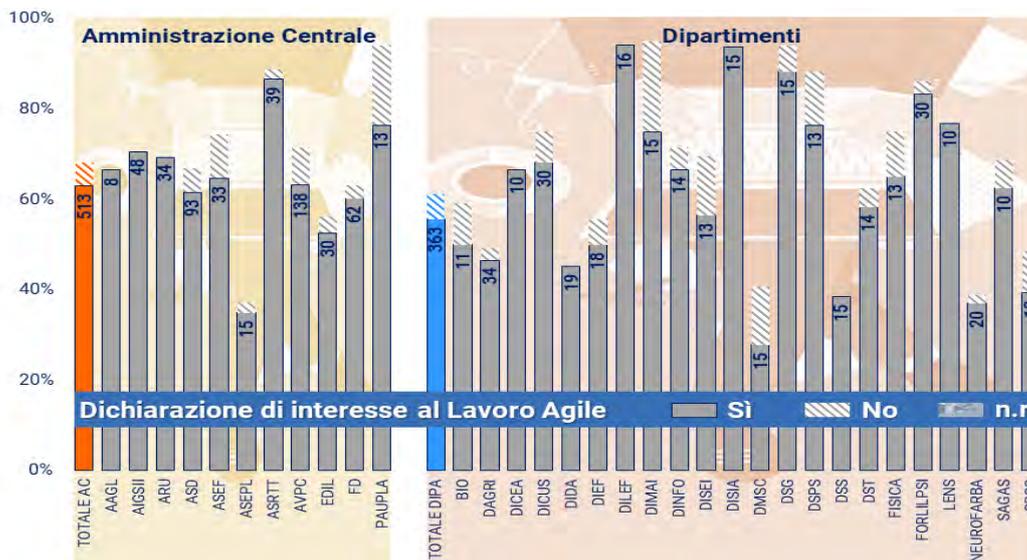
Figura 23 - Partecipazione alla manifestazione d'interesse per l'applicazione del LA



Per quanto riguarda le caratteristiche dei rispondenti, hanno compilato il questionario 697 donne e 256 uomini. Hanno manifestato interesse al Lavoro Agile 646 donne (su 982 invitate, quindi il 65,8% del totale) e 230 uomini (su 484 invitati, il 47,5% del complesso). La classe di età più coinvolta numericamente è quella dei 55-64enni (304 unità), mentre come incidenza spicca la classe 35-44 anni (il 73,3% dei componenti della classe di età). Il Lavoro Agile interessa inoltre i 2/3 del personale amministrativo e bibliotecario, mentre è pressoché non richiesto per il profilo socio-sanitario. Infine, il personale delle strutture dell'Amministrazione Centrale risulta più interessato al Lavoro Agile rispetto a quello dei Dipartimenti (63,0% rispetto al 55,7%).

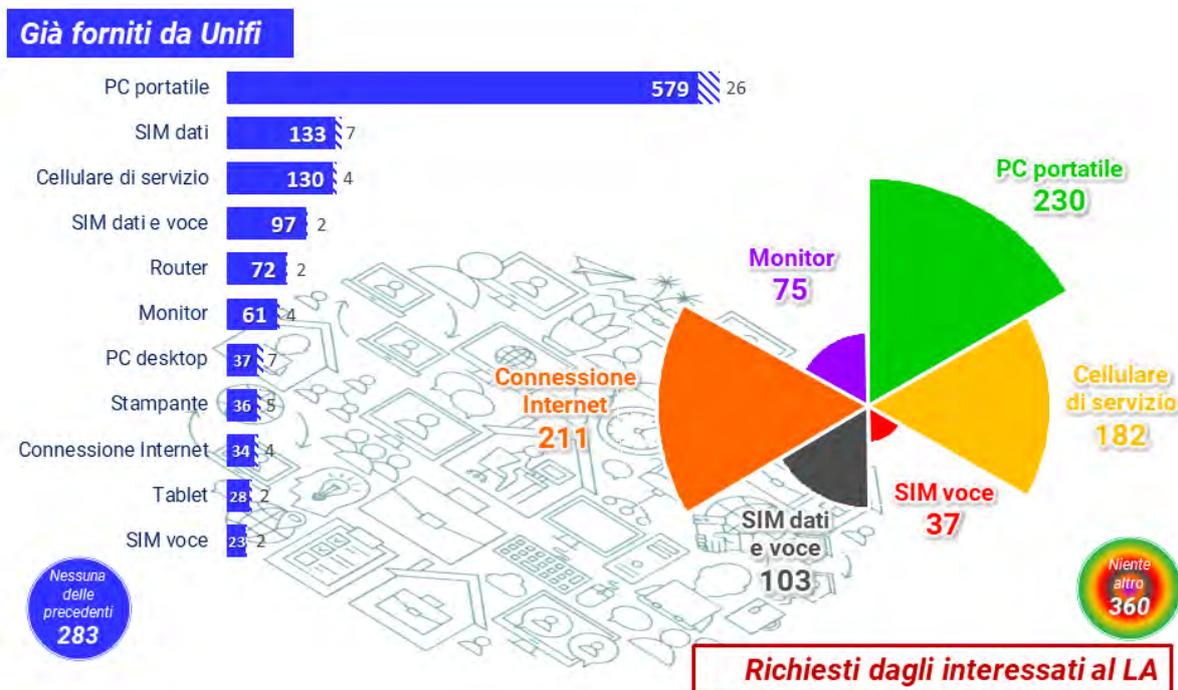
Figure 24 a e b - Caratteristiche dei rispondenti alla manifestazione d'interesse





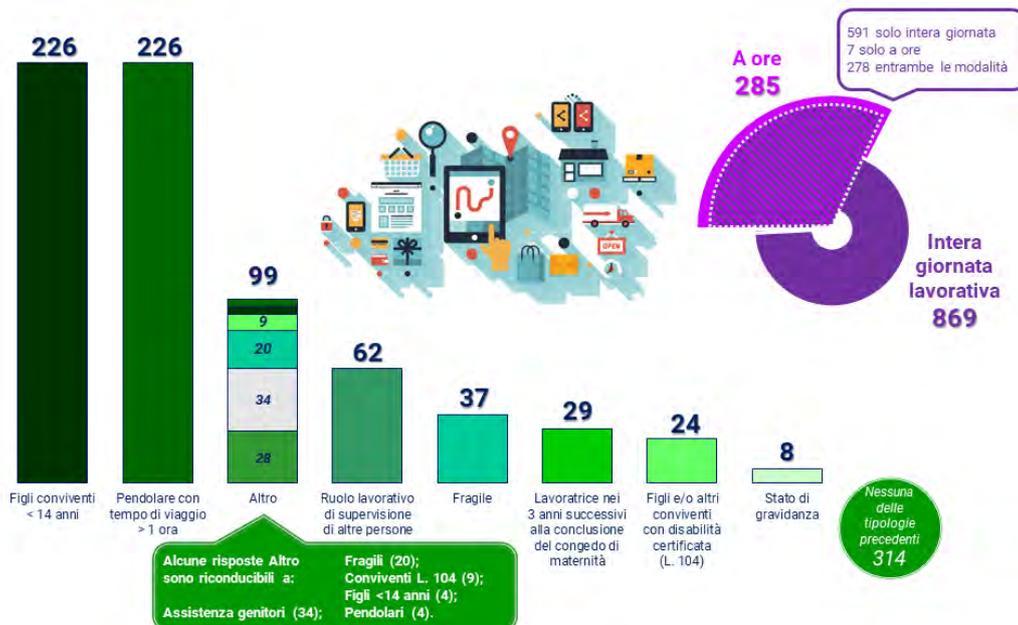
L'indagine è stata anche utile per mappare le strumentazioni tecnologiche già fornite dall'amministrazione per lo svolgimento del Lavoro Agile, oltre a tener conto delle ulteriori richieste avanzate dal personale, come si evince dalle due domande riportate nella Figura 25.

Figura 25 - Dichiarazioni circa i dispositivi per il Lavoro Agile



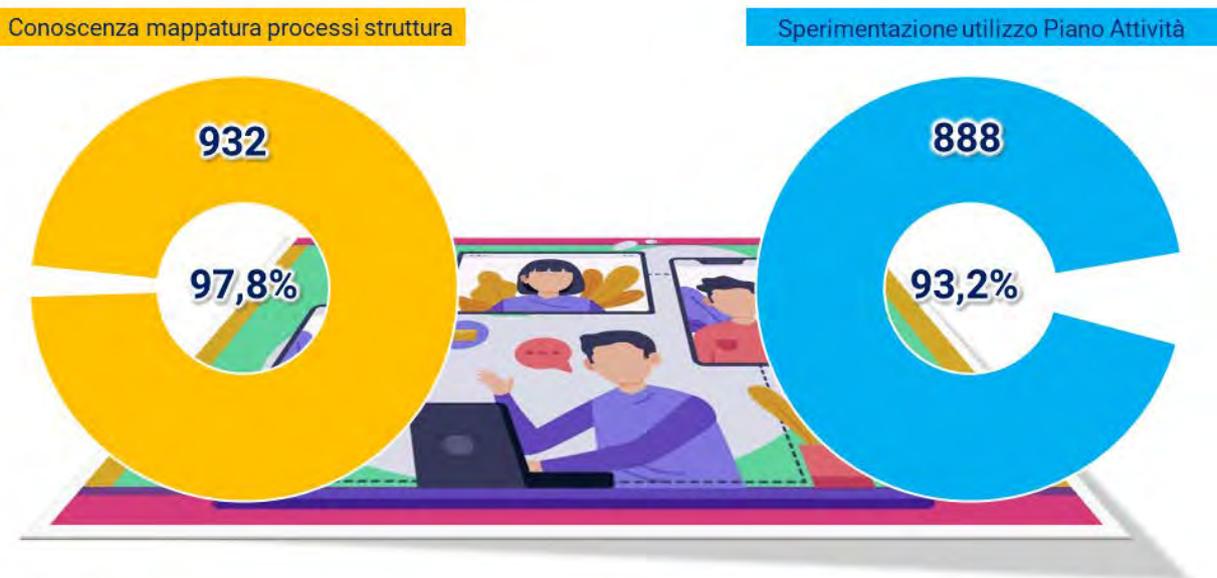
Agli interessati è stato chiesto di collocarsi in una o più categorie di tipologie di lavoratori. Le scelte più frequenti riguardano la presenza in famiglia di figli minori di 14 anni e/o la condizione di pendolare. Infine, per quanto riguarda la disponibilità a svolgere la prestazione in Lavoro Agile per l'intera giornata lavorativa e/o ad ore, 591 su 876 si dichiarano interessati a svolgerla solo per l'intera giornata lavorativa, 278 indicano entrambe le modalità e solo 7 lavoratori dichiarano di essere disposti allo svolgimento esclusivamente ad ore. Nel complesso, quindi, il Lavoro Agile per l'intera giornata è preferito da 869 persone e quello ad ore da 285.

Figura 26 - Tipologie di lavoratori e disponibilità a svolgere il Lavoro Agile



L'indagine ha anche evidenziato come la mappatura dei processi della propria struttura, alla base dell'adozione del Piano di Attività, sia conosciuta dal 97,8% dei rispondenti. Il restante 2,2% è costituito principalmente da personale dei Dipartimenti, in linea di massima di profilo tecnico o neoassunto. Inoltre, tra coloro che hanno completato il questionario, il 93,2% dichiara di partecipare alla sperimentazione di utilizzo del Piano di Attività coerente con la mappatura dei processi della propria struttura. Come nel caso precedente, chi non partecipa appartiene in larga misura ai Dipartimenti, in genere tecnici o personale non coinvolto nel Lavoro Agile.

Figura 27 - livello di conoscenza degli strumenti per il LA



A fronte di questa esperienza finalizzata a considerare il lavoro agile una misura organizzativa e non solo conciliativa, deve essere sottolineata la centralità della figura del gestore e la necessità di un rigore nelle pianificazioni adottate. Ciò al fine di garantire che lo strumento conservi la sua netta identità e non surroghi esigenze cui sono preposti, a tutela dei diritti sottesi, altri istituti

contrattuali (ferie, malattie, aspettative). Dal monitoraggio effettuato sui piani di servizio risulta che questa esigenza e rigore siano da presidiare e portare ad omogeneo livello.

Il regolamento sull'orario di lavoro

Un ulteriore strumento a sostegno di una cultura organizzativa orientata ai risultati, più che alla contabilizzazione della mera presenza, è stato rappresentato dalla sperimentazione di un nuovo regolamento dell'orario di lavoro avvenuta nel corso del 2021. Di esso si parlerà più diffusamente nella sezione dedicata alle relazioni sindacali, ma merita qui dare evidenza dei risultati dell'indagine effettuata al termine nelle strutture in cui esso è stato sperimentato.

L'indagine è stata condotta mediante un questionario di valutazione rivolto al personale delle Strutture che avevano aderito alla sperimentazione. Le finalità sono state quella di raccogliere la valutazione dell'esperienza vissuta dal personale durante la sperimentazione, sia sul versante dell'organizzazione del lavoro che della conciliazione dei tempi personali e familiari (domanda D02), individuare la natura delle problematiche eventualmente emerse (domanda D03) e infine esprimere un giudizio sull'eventuale consolidamento dell'orario sperimentato (domanda D04).

I dipendenti invitati alla partecipazione sono stati 75, suddivisi nelle seguenti Strutture:

- Dipartimento di Chimica "Ugo Schiff"
- Dipartimento di Fisica e Astronomia (solo personale amministrativo)
- Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agrarie, Alimentari, Ambientali e Forestali (DAGRI) (solo personale amministrativo)
- Scuola di Agraria
- Coordinamento delle funzioni direzionali di programmazione, organizzazione e controllo.

Non hanno partecipato alla sperimentazione il personale con qualifica EP e il personale con tipologia di prestazione *part-time*, in quanto rientrante in una fattispecie di gestione oraria distinta da quella oggetto di sperimentazione.

Per garantire la massima libertà di valutazione, l'indagine è stata condotta in forma anonima e l'unica informazione richiesta è stata quella relativa al profilo professionale: amministrativo o tecnico. L'indagine è stata avviata il 17 gennaio 2022, con avviso preventivo ai rispettivi responsabili di Struttura, ed è terminata il 21 gennaio 2022. Hanno partecipato all'indagine 69 dei 75 dipendenti invitati, con un tasso di risposta del 92%. Alcuni degli invitati non hanno partecipato all'indagine in quanto si trovavano in aspettativa o malattia nel periodo di rilevazione.

Complessivamente **il giudizio sulla sperimentazione è stato decisamente positivo**. Il punteggio medio conseguito da ciascuna domanda è stato superiore al valore 8 su scala 10, con un evidente maggior gradimento da parte del profilo professionale tecnico.

Tavola 28 - Esiti delle domande di valutazione dell'indagine sulla sperimentazione del nuovo orario

Scala 10

Domanda	Profilo professionale		
	Amministrativo	Tecnico	Totale
D02a. Al termine della sperimentazione del nuovo orario di lavoro, qual è la sua valutazione sul funzionamento generale dei servizi della sua Struttura	8,15	8,70	8,33
D02a. Al termine della sperimentazione del nuovo orario di lavoro, qual è la sua valutazione sulla conciliazione dei suoi bisogni personali e familiari	7,98	8,91	8,29
D04. Quanto si ritiene favorevole al consolidamento del nuovo orario di lavoro	7,98	8,91	8,29
Intervistati	46	23	69

Solo 11 dipendenti si sono espressi con valutazioni negative sui due item della domanda D02 e solo 13 hanno dato un giudizio negativo al consolidamento del nuovo orario di lavoro: per conseguenza i restanti 56 dipendenti si sono espressi con votazioni positive, comprese fra la sufficienza e il massimo punteggio (10).

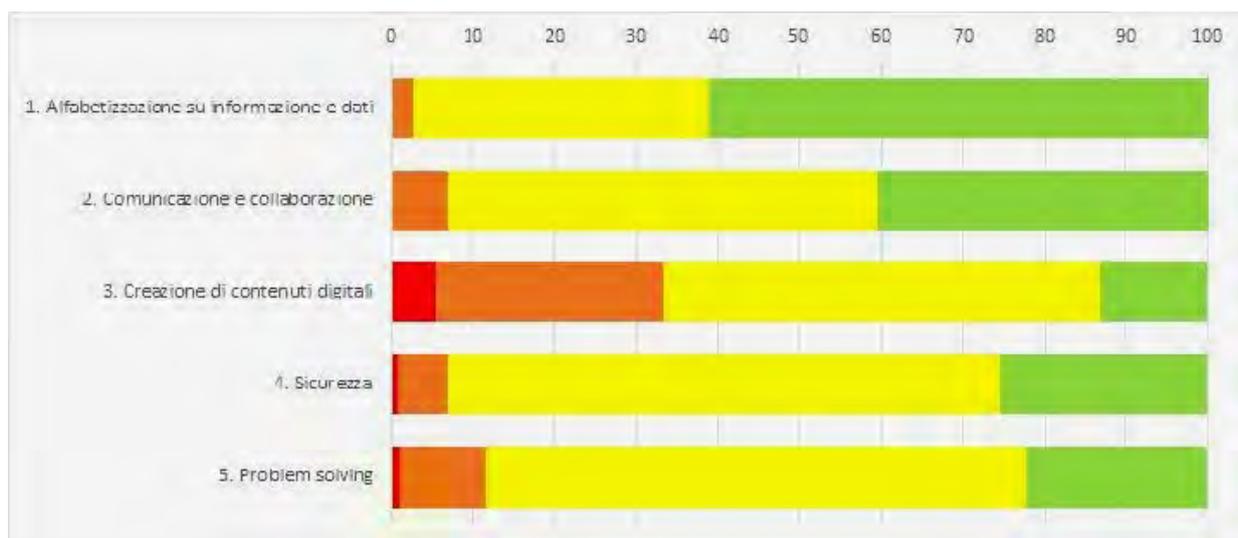
La sperimentazione, peraltro, è stata condotta nel contesto del cambiamento nel corso del 2021 dell'applicativo gestionale per la contabilizzazione delle presenze, in ottica di completa digitalizzazione del flusso di processo e con la caratterizzazione del ruolo dei responsabili validatori. Dopo complesse fasi di *start-up* e personalizzazione, l'applicativo sta entrando nella fase a regime.

La rilevazione delle competenze digitali del personale tecnico amministrativo

Tenuto conto degli obiettivi che primeggiano nei programmi del Paese per dare impulso alla digitalizzazione dei servizi, e che costituiscono pertanto un impegno anche per l'Ateneo fiorentino, oltre che dell'agenda digitale di UniFI presentata per la programmazione triennale MUR (Pro3), si annota in questa relazione il quadro delle competenze digitali del personale T/A e CEL censite attraverso un questionario di autovalutazione somministrato nel periodo dal 14 al 27 giugno 2021.

La distribuzione del personale in relazione ai livelli di competenza dichiarata in ciascuna area è raffigurata nella figura che segue. Le colorazioni corrispondono ai livelli dichiarati: rosso (basso), arancione (basico), giallo (intermedio) e verde (avanzato).

Figura 29 - Distribuzione del personale PTA e CEL in relazione al livello di competenze dichiarato per ciascuna area di competenza



La sintesi emersa dall'indagine potrà costituire, unitamente alle più recenti iniziative assunte dal Dipartimento di Funzione Pubblica che sono succedute, una piattaforma su cui costruire programmi formativi mirati per l'evoluzione attesa. Analoga sintesi è disponibile anche per la componente docente e ricercatore nella Relazione del Responsabile per la Transizione al Digitale, inviata al Direttore Generale nell'ambito della Cabina di coordinamento amministrativo del POLA e assunta a protocollo n. 338704 del 22/12/2021.

Nel corso del 2021 i corsi di formazione orientati ad accrescere le competenze digitali sono di seguito riportati.

Tavola 30 - Corsi di formazione in tema di digitalizzazione nel 2021

Transizione al digitale
<i>Digital europe programme</i> : nuove strategie e opportunità di finanziamento europee a supporto della trasformazione digitale
Protezione dei dati personali: digitalizzazione, <i>privacy</i> e responsabilità. Diritti e obblighi per soggetti privati e P.A. Trattamento e conservazione – I rischi
<i>Learning Analytics Summer School</i>
Corso di <i>Privacy Cybersecurity</i> : Il GDPR per le Università e gli Enti Pubblici di Ricerca
<i>Learn Moodle 3.11 Basics</i>
<i>E-learning con Moodle</i>
"I concorsi digitali dopo lo stato di emergenza: come cambieranno le procedure concorsuali nella versione digitale nella fase a regime" 7 luglio 2021 corso <i>online</i>
<i>Real Time Reference</i> : il servizio di <i>Reference</i> digitale dal <i>web</i> al mobile
<i>Passweb</i> con riguardo anche al TFS telematico
<i>Passweb</i> procedura completa
<i>G Suite for Education</i> - sviluppa le tue competenze digitali 2021
<i>EasyRoom</i> - Gestori prenotazioni
Presentazione del portale <i>Jobtime</i> per i Referenti delle presenze
Presentazione del portale delle presenze <i>Jobtime</i> per Dirigenti, RAD e Responsabili
Presentazione del portale per le presenze <i>Jobtime</i>
Accordi internazionali e mobilità studentesca Esse3-EWP: accordi interistituzionali e integrazione EWP

Transizione al digitale
Accordi internazionali e mobilità studentesca Esse3-EWP: <i>learning agreement</i> e <i>changes</i>
Imparare l'accessibilità. Produrre documenti accessibili
Presentazione del portale per le presenze <i>Jobtime</i> - personale centralino
Le basi di <i>Excel</i> e <i>Adobe Acrobat</i>
Corso base per passaggio a <i>Titulus 5</i>
Esse3-EWP: accordi interistituzionali e integrazione EWP
Esse3-EWP: Organizzazione della mobilità, creazione del Bando e importazione graduatoria da TURUL
Esse3-EWP: Organizzazione della mobilità: importazione graduatoria e scorrimenti, gestione fasi preparatorie alla mobilità
Esse3-EWP: Organizzazione della mobilità: sintesi importazione graduatoria e gestione <i>Learning agreement</i> OUT
Esse3-EWP: Organizzazione della mobilità: gestione <i>Learning agreement</i> e <i>Changes</i>
Esse3-EWP: Organizzazione della mobilità: Gestione Periodo di mobilità e importazione <i>Transcript of Records</i>
Esse3-EWP: Modulo Mobilità internazionale, sintesi dei Processi
Tecniche in ambiente 3D per la valorizzazione dei beni naturalistici
<i>Learning Analytics</i>
Corso PostgreSQL DBA
<i>Java Enterprise</i> per Architetture Web RESTFUL
Comunicare con i <i>social network</i> . Laboratorio - <i>Workshop</i> per le <i>best practices</i>

Infine, si riporta a seguire la formazione specifica in tema di *smart working* somministrata nell'anno 2021.

Tavola 31 - Corsi di formazione in tema di *smart working* nel 2021

Smart working
Il nuovo regime del pubblico impiego: POLA, <i>smart working</i> e lavoro in presenza
Requisiti obbligatori per il lavoro agile: condizionalità, accordo individuale, schema linee guida funzione pubblica, obblighi dei responsabili, lavoratori fragili, lavoro da remoto - pola, adozione PIAO entro il 31/01/2022 e sanzioni
Lo <i>Smart Working</i> dopo l'emergenza: pratiche, strumenti, politiche
Il nuovo regime del pubblico impiego: PIAO, rientro in presenza
Il Piano Operativo Lavoro Agile (POLA). Le Linee guida di Funzione Pubblica. Gli obiettivi e gli indicatori della valutazione della <i>performance</i> dei dipendenti in <i>smart working</i>
Il regime del personale in <i>smart working</i>
L'attuazione del POLA e del lavoro agile: strumenti operativi per il <i>change management</i>
Le competenze relazionali: dal lavoro di gruppo all'orientamento all'utente

4. La sicurezza

Nella sua qualità di Datore di Lavoro sono attribuibili al Direttore Generale gli adempimenti e le responsabilità in materia di prevenzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Essi sono stati assicurati anche attraverso il supporto consulenziale, scientifico, professionale e tecnico dei Servizi di Prevenzione e Protezione di Ateneo, uno dei quali esclusivamente dedicato al Campus di Careggi, e di tutti gli attori che insistono sul processo attraverso gli avvalimenti annualmente deliberati dal CdA, previo aggiornamento dei contenuti.

Tenuto conto della gestione delle attività in era pandemica che ha assorbito la gran parte delle risorse, si è dato atto nel corso della riunione periodica del 27 gennaio 2022, in presenza dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, delle attività più ordinarie espletate nel 2020/2021:

- valutazione dei rischi presso le strutture dell'Ateneo e rilascio dei relativi Documenti di Valutazione del Rischio (DVR): con l'avvento della pandemia, soprattutto nella prima fase, l'attività ha subito una battuta di arresto. Si è reso pertanto necessario aggiornare il cronoprogramma di redazione approvato dal CdA nel 2017. Il nuovo cronoprogramma è stato portato all'approvazione del CdA del 12 maggio 2021. Nel 2021 sono stati emessi 13 DVR (a fronte di soli 2 nel 2020);
- valutazione dei rischi presso le abitazioni dei dipendenti richiedenti il telelavoro: le visite interrotte nel 2020 sono riprese nel 2021 e hanno portato al rilascio di 31 DVR;
- analisi ambientali: monitoraggio della concentrazione di polveri aerodisperse, di composti volatili organici, di mercurio aerodisperso, monitoraggio della contaminazione da Cadmio;
- formazione in materia di sicurezza: il *budget* della formazione obbligatoria in materia di sicurezza è aumentato due volte per intervento del Direttore Generale, per assestarsi nel 2021 a seguito della rideterminazione delle tariffe dei docenti dei corsi sulla sicurezza ([Decreto del Direttore n. 837, prot. n. 103393 del 22 luglio 2020](#)).

Tavola 32 - Budget Formazione obbligatoria in materia di sicurezza (CO. 04.01.01.02.05.01.18)

2014	2015	2016*	2017	2018	2019	2020	2021**
€ 55.000	€ 55.000	€ 175.000	€ 251.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 200.000
						vincolo €100.135	

* la previsione iniziale di € 55.000 è stata incrementata di € 120.000 con DD prot.n. 76076 del 24/05/2016.

** con il D.D. 103393 (837) del 22 luglio 2020 di determinazione delle tariffe per compensi ad esperti per attività di formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, approvate dal Consiglio di Amministrazione dell'8 luglio 2020, si è stimata una minore spesa di € 50.000.

Preme sottolineare, nell'ambito della sicurezza, alcuni interventi significativi compiuti nel 2021:

- Sotto il profilo organizzativo, al fine di consolidare il Servizio (SPP) negli anni implementato di figure professionali, è stata bandita ed espletata nel corso del 2021 la **procedura concorsuale per l'individuazione di una figura EP** cui conferire la responsabilità della funzione. Dalla graduatoria approvata con [decreto dirigenziale n. 1160/2011](#) è già stato assunto il primo classificato e il CdA nella seduta del 30 settembre u.s. ha autorizzato lo scorrimento del primo idoneo al fine di poter arricchire le risorse addette al servizio in possesso di elevata professionalità preposte a sostenere

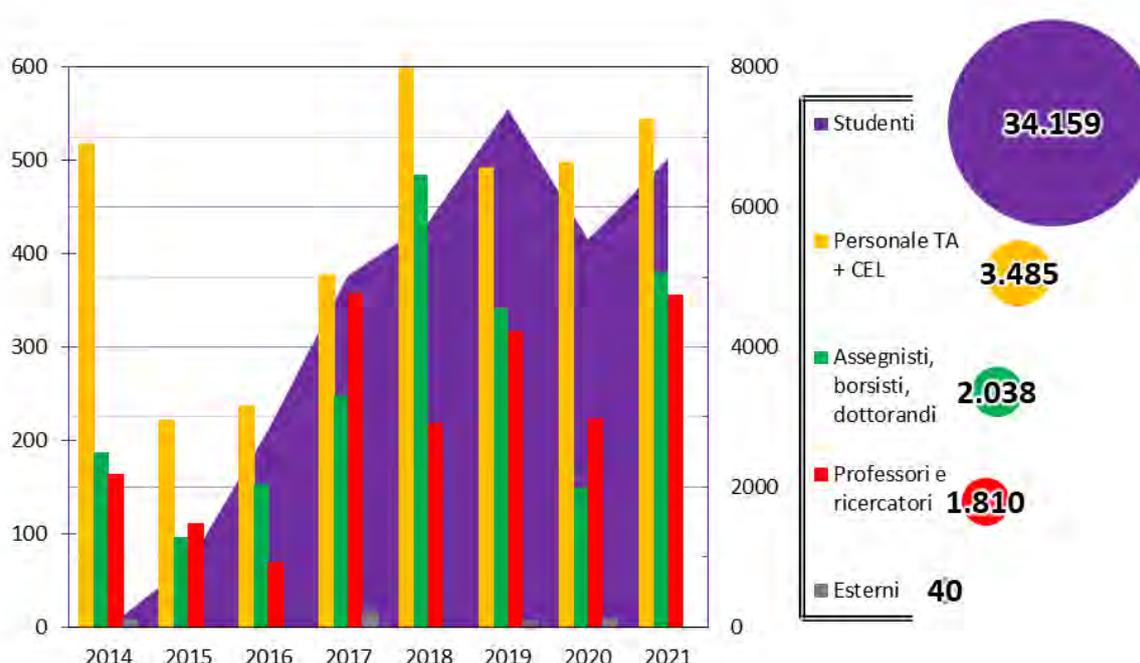
la complessità nei vari ambiti trattati dal Servizio. Frattanto, anche al fine di consentire al Direttore entrante di compiere la scelta che ha natura anche fiduciaria caratterizzante la funzione di RSP, è stato prorogato all'attuale titolare l'incarico di Unità Funzionale prevista dall'organizzazione vigente, nelle more della costituzione dell'Unità di Processo. Ciò, oltre che in coerenza con quanto fatto per gli altri incarichi, anche per allineare l'attuale organizzazione e assetto di responsabilità alla durata del periodo pandemico ad oggi fissata al 31 marzo 2022. In coerenza, anche l'incarico suddetto è stato prorogato fino alla medesima data. Saranno dunque necessarie tempestive determinazioni al riguardo.

- Con Decreto Rettorale n. 507 (prot. n. 110065) del 01/04/2021, è stato inoltre costituito, previo ridisegno delle attività già assicurate, il Centro di Servizio denominato [CESPRO](#) la cui attività sarà concentrata sulla **formazione in materia di sicurezza** per il suo continuo impulso. La frequenza dei corsi si è accresciuta negli anni grazie a una costante attenzione alla specificità e alle azioni di richiamo alla obbligatorietà della frequenza.

Tavola 33 - Partecipanti alla formazione obbligatoria in materia di sicurezza 2014-2021

Ruolo	Numero partecipanti								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Totale
Personale TA	468	215	234	373	599	490	498	544	3421
Collaboratori linguistici	50	6	2	4	0	2	0	0	64
Professori e ricercatori	163	110	68	357	217	316	223	356	1810
Assegnisti, borsisti, dottorandi	187	96	153	248	484	341	149	380	2038
Studenti	0	902	2836	5014	5774	7396	5541	6696	34159
Personale esterno	8	0	0	16	0	7	9	0	40
Totale	876	1329	3293	6012	7074	8552	6420	7976	41532

Figura 34 - Partecipanti a corsi di formazione obbligatoria in materia di sicurezza 2014-2021



- Nel corso del 2021 è stato altresì implementato *in house* l'applicativo per la gestione della sorveglianza sanitaria degli studenti. L'applicativo attivato dal 1° settembre 2021 è l'esito di un percorso condiviso con il Medico Competente, il SPP e SIAF e ha consentito all'Ateneo di avere un sistema per il monitoraggio delle visite idoneative di dipendenti e studenti, dismettendo così l'uso del preesistente applicativo CANOPO (in gestione ad AOUC) che limitava l'analoga funzione agli utenti dell'Area Medica. Resta da implementare il modulo relativo alla digitalizzazione della cartella clinica la cui produzione è già programmata e ha come unico ostacolo la carenza di risorse da dedicarvi.
- Si è conclusa nel 2021 l'indagine stress lavoro correlato che ha visto un ampio coinvolgimento di tutte le strutture ed approfondimenti in *focus group*; i primi risultati sono stati esposti nella riunione interna al gruppo del 3 febbraio 2022. Nella prossima riunione del 22 febbraio saranno definite le strategie di comunicazione per disseminare la sintesi degli esiti e progettare le possibili azioni di miglioramento per superare le criticità emerse nella valutazione.

5. Il benessere organizzativo

A completamento degli interventi organizzativi sopra riassunti, si offrono di seguito gli esiti dell'indagine sul "Benessere Organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico", che l'Ateneo svolge ormai da otto anni in adesione del "Progetto Good Practice". L'indagine è rivolta al personale tecnico-amministrativo e ai collaboratori linguistici e analizza i contesti principali del clima interno, consentendo un confronto omogeneo con 28 altri Atenei italiani.

Gli esiti dell'indagine condotta nel marzo-aprile 2021, con riferimento alla situazione percepita nel 2020, sono raffigurati nella Tavola che segue (scala 6), con il citato confronto di *benchmark*.

Tavola 35 - Esiti dell'indagine sul benessere organizzativo. anno 2020 e confronti con l'edizione precedente e con gli atenei di benchmark

Confronto tra risultati dell'indagine relativa al 2020 e alla precedente

Sezioni	Media Unifi 2020	Media Atenei 2020	Differenza UniFI - Atenei 2020	Media Unifi 2019	Media Atenei 2019	Differenza UniFI - Atenei 2019	Differenza UniFI 2020-2019
A- L'ambiente di lavoro	4,52	4,33	0,19	4,49	4,31	0,18	0,03
B- Le discriminazioni	5,01	4,73	0,28	NC	4,71	-	-
C- L'equità nella mia amministrazione	3,42	3,08	0,34	3,45	3,02	0,43	-0,03
D- Carriera e sviluppo professionale	3,40	3,02	0,38	3,37	3,03	0,34	0,03
E- Il mio lavoro	4,62	4,44	0,18	4,59	4,43	0,16	0,03
F- I miei colleghi	4,71	4,42	0,29	4,71	4,40	0,31	0,00
G- Il contesto del mio lavoro	3,91	3,55	0,36	3,97	3,52	0,45	-0,06
H- Il senso di appartenenza	4,51	4,31	0,20	4,52	4,30	0,22	-0,01
L- La performance organizzativa	3,78	3,43	0,35	3,87	3,41	0,46	-0,09
M- Le mie performance	4,01	3,81	0,20	4,06	3,83	0,23	-0,05
N- Il funzionamento del sistema	3,77	3,56	0,21	3,76	3,55	0,21	0,01
O- Il mio responsabile e la mia crescita	4,60	4,19	0,41	4,52	4,25	0,27	0,08
P- Il mio responsabile e l'equità	4,62	4,20	0,42	4,52	4,20	0,32	0,10
Q- Il mio responsabile e il sistema di valutazione	4,42	4,08	0,34	4,40	4,11	0,29	0,02

Macro-Sezioni	Media Unifi 2020	Media Atenei 2020	Differenza UniFI - Atenei 2020	Media Unifi 2019	Media Atenei 2019	Differenza UniFI - Atenei 2019	Differenza UniFI 2020-2019
Benessere organizzativo	4,27	4,00	0,27	4,19	3,90	0,29	0,08
Grado di condivisione del sistema di valutazione	3,83	3,59	0,24	3,86	3,58	0,28	-0,03
Valutazione del superiore gerarchico	4,56	4,17	0,39	4,49	4,19	0,30	0,07

Numero di questionari compilati	1.038	8.055	932	7.726
---------------------------------	-------	-------	-----	-------

La terza colonna dei dati “Differenza UniFI-Atenei 2020” esprime in maniera evidente il posizionamento dell’Ateneo rispetto agli altri Atenei di *benchmark*. In tutte le 14 sezioni del questionario, i valori registrati in Ateneo dimostrano valutazioni superiori alla media degli altri Atenei di un ordine compreso fra 0,2 e 0,4: un ordine di rilievo considerata la scala 6 e il fatto che si tratta già di valori in una sfera assolutamente positiva (quasi tutti superiori o prossimi al valore 4). Il fenomeno è sottolineato anche dall’estesa colorazione in verde.

A ben vedere, tale situazione si era già sostanzialmente delineata in precedenza. La colonna “Differenza UniFI-Atenei 2019”, infatti, conferma che il volume delle differenze era già caratterizzato da un ampio e sistematico distanziamento in positivo dal sistema degli altri Atenei. Con il 2020 si è registrata una sostanziale stabilizzazione dei risultati sui valori raggiunti, con variazioni positive o negative di modesta portata.

Di rilievo la progressione dimostrata dalle macro-sezioni “Valutazione del superiore gerarchico” e “Benessere organizzativo”, testimonianza non solo del grosso lavoro svolto in questi anni sul tessuto delle responsabilità e dello sviluppo del personale, ma anche dalla collaborazione offerta dalle strutture per la gestione dell’emergenza e l’organizzazione del lavoro da remoto. L’ambiente di lavoro viene percepito come sicuro e correttamente dotato.

È invece in leggera flessione la percezione della macro-sezione “Grado di condivisione del sistema di valutazione”, principalmente alimentata dalla riduzione dei punteggi sulla condivisione degli obiettivi dell’Istituzione e sul contributo individuale al loro miglioramento.

Un elemento specifico di miglioramento è stato segnalato nell’item di valutazione “L’organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un’adeguata attività di formazione”. Tale item ha ricevuto un punteggio di 3,57, inferiore di 0,2 punti rispetto a quello del 2019. La riduzione è senz’altro spiegabile con il *gap* di formazione segnalato dal personale per lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza e sul minor gradimento per la formazione erogata in modalità *online*. Sul punto l’Ateneo ha già avviato specifiche misure di intervento nel Piano Integrato 2021-2023, che sono state successivamente potenziate dalla presentazione del programma per la partecipazione alla Programmazione Triennale MUR 2021-2023.

Un’ultima considerazione deve essere fatta sulle domande dell’indagine introdotte con l’analisi 2020 relative alla prestazione in lavoro agile già sopra trattata. La valutazione dell’attività svolta in modalità agile durante l’emergenza (“Sono soddisfatto dell’attività svolta in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria”) ha assunto il valore medio di 4,63, mentre quella sulle sue prospettive ben 4,82 (“Ritengo che il Lavoro Agile possa essere considerato una direzione di sviluppo per il futuro dell’Ateneo, alla fine dell'emergenza sanitaria da COVID-19”). La percezione di questo strumento di organizzazione ha ricevuto quindi ampia condivisione, sia nel suo impiego emergenziale che in prospettiva, come strumento di incremento dell’efficienza organizzativa e della conciliazione.

Per contestualizzare i risultati presentati nel più ampio sviluppo del mandato, sembra utile offrire anche il percorso dei risultati della medesima indagine rilevata negli anni.

Tavola 36 - Indagine sul Benessere organizzativo. Valori medi di ambito

Serie storica: anni 2014-2020

Ambiti	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	Variazione di periodo
A L'ambiente di lavoro	4,52	4,49	4,24	4,24	4,31	4,44	4,25	0,27
C L'equità nella mia amministrazione	3,42	3,45	3,10	3,03	3,06	3,05	3,11	0,31
D Carriera e sviluppo professionale	3,40	3,37	3,08	2,97	2,74	2,78	2,89	0,51
E Il mio lavoro	4,62	4,59	4,36	4,24	4,29	4,41	4,43	0,19
F I miei colleghi	4,71	4,71	4,45	4,37	4,19	4,33	4,34	0,37
G Il contesto del mio lavoro	3,91	3,97	3,56	3,44	3,15	3,21	3,37	0,54
H Il senso di appartenenza	4,51	4,52	4,21	4,10	4,22	4,42	4,21	0,30
L La performance organizzativa	3,78	3,87	3,53	3,24	3,02	3,17	2,93	0,85
M Le mie performance	4,01	4,06	3,73	3,65	3,32	3,24	3,30	0,71
N Il funzionamento del sistema	3,77	3,76	3,47	3,35	3,01	3,02	2,90	0,87
O Il responsabile e la mia crescita	4,60	4,52	4,26	4,19	3,93	3,95	3,73	0,87
P Il mio responsabile e l'equità	4,62	4,52	4,29	4,23	3,87	3,87	3,67	0,95
Q Il mio responsabile e il sistema di valutazione	4,42	4,40	4,19	4,09	4,14	4,18	-	0,24

Nota. La tavola contiene gli ambiti che sono stati rilevati in maniera omogenea nel periodo (esclusi quindi gli ambiti B e I, le cui domande sono variate nel tempo)

I punteggi medi esposti nella tavola precedente offrono una sintesi di facile consultazione, ma non danno atto dell'esistenza di differenze sui vari *item* del questionario, internamente alle Strutture, e alle varie tipologie di funzioni. Per favorire un simile approfondimento, in tavola in appendice sono esposti i risultati medi del 2020 in forma estesa e comparativa e i risultati medi per ciascuna domanda del questionario per tutte le strutture di Ateneo. L'analisi di questo elaborato permette di cogliere le differenze registrate e offre elementi su cui intervenire con azioni mirate, anche per evitare discrepanze rilevanti tra i dipendenti.

A chiusura del paragrafo è utile ricordare che nel 2021 si è conclusa l'impegnativa istruttoria seguita direttamente dal Direttore Generale, non priva di elementi che richiederanno ulteriori riflessioni, per la costituzione del [Centro di Servizi di Consulenza psicologica, psicoterapia e psicologia clinica \(CECOPS\)](#) le cui attività, preliminarmente orientate a prendere in carico il disagio degli studenti, potranno accogliere anche le istanze di sostegno del personale per l'elevazione del benessere individuale.

6. Il monitoraggio dei Dipartimenti di eccellenza

È stato necessario l'intervento diretto del Direttore Generale nella realizzazione dei programmi dei Dipartimenti di Eccellenza.

In particolare, le complessità progettuali degli interventi pianificati dal Dipartimento di Scienze Giuridiche e dei Dipartimenti di Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo e di Lettere e Filosofia hanno richiesto un'attenta azione di convergenza e monitoraggio per la buona conclusione del piano ai fini della rendicontazione finale.

La realizzazione delle due Aule (Apollo e Anfiteatro), da realizzare nel Palazzo Fenzi e nell'ambito del "Progetto Brunelleschi", ha obbligato i progettisti alla realizzazione di uno stralcio secondo un serrato programma supportato dall'Area Edilizia, dall'Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici, dal Laboratorio Multimediale e dalla Centrale Acquisti.

Le riunioni coordinate allo scopo dal Direttore Generale nel 2021 sono state 11.

7. Il fabbisogno finanziario

Un'attività di rilievo che ha costituito un obiettivo della gestione degli ultimi anni riguarda l'**elevazione del fabbisogno finanziario** necessario al nostro Ateneo per sostenere i propri programmi e la propria capacità di spesa rimasta nei primi anni fortemente contratta dalle necessità del riequilibrio di bilancio.

Il fabbisogno finanziario degli Atenei pubblici è un limite alla possibilità di prelevare risorse liquide dal conto di tesoreria statale, imposto per via normativa. Obiettivo della misura è la razionalizzazione e il contenimento della spesa pubblica delle Università.

La Legge di Bilancio 2019 ha modificato in maniera significativa la disciplina previgente. In particolare, l'art.1, c. 971, prevede che le Università statali concorrano alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, per il periodo 2019-2025, garantendo che il fabbisogno finanziario da esse complessivamente generato in ciascun anno non sia superiore a quello realizzato nell'anno precedente, incrementato del tasso di crescita del PIL reale stabilito dall'ultima nota di aggiornamento del DEF.

Dal 2020 è entrato in vigore il meccanismo di scorporo delle riscossioni e dei pagamenti per gli investimenti e per la ricerca. Quindi, il fabbisogno complessivo del sistema è determinato dal MEF incrementando il fabbisogno programmato nell'anno 2019, al netto della differenza tra la media delle riscossioni e dei pagamenti per ricerca del triennio 2017-2019, con il tasso di crescita del PIL reale nel DEF.

La Legge di Bilancio 2019, all'art. 1, c. 977, prevede inoltre che a decorrere dall'anno 2023, per le Università statali che non rispetteranno il fabbisogno finanziario programmato nell'esercizio precedente, il MUR inserisca, tra i criteri di ripartizione delle risorse ordinarie, penalizzazioni economiche commisurate allo scostamento registrato, pur nel rispetto del principio di proporzionalità.

Con riferimento all'Università di Firenze, nel triennio 2017-2019 il limite di prelevamento dalla tesoreria statale è stato completamente saturato, soprattutto a causa del ripristino del reclutamento e dello sblocco degli aumenti retributivi.

In particolare, **nel 2017** il fabbisogno inizialmente comunicato è stato di 236 milioni, ridotto in corso d'anno dal MUR a 230 milioni, con un utilizzo effettivo, autorizzato dal Ministero, per quasi 234 milioni.

Per il 2018 il fabbisogno inizialmente comunicato dal MUR (220 milioni) è stato completamente saturato in corso d'anno ed è stato chiesto un adeguamento per ulteriori 14 milioni, prima concesso parzialmente per 10 milioni e poi portato, nella seconda parte del mese di dicembre, a 15 milioni. L'utilizzo effettivo dell'anno 2018, anche a causa di alcuni versamenti sul conto di tesoreria statale intervenuti negli ultimi giorni dell'anno, è stato di circa 231,1 milioni. Tuttavia, per rientrare nel limite del fabbisogno assegnato nel 2018, contrariamente a quanto avvenuto negli ultimi anni, l'Ateneo ha versato i contributi e le ritenute di dicembre (oltre 18 milioni di euro) a gennaio dell'anno successivo e tale posticipo ha comportato conseguenze significative sull'esercizio 2019.

Nel 2019 il Ministero ha prima accordato un fabbisogno parziale di 207 milioni e poi ha chiesto alle Università statali di inviare richieste analiticamente motivate per giustificare eventuali maggiori necessità rispetto al proiettato a fine anno (nel nostro caso circa 222,5 milioni). L'Ateneo ha chiesto

al Ministero un fabbisogno di 230 milioni, che è stato accordato a fine novembre 2019. Tale fabbisogno è stato superato di una percentuale inferiore all'1%. Sempre nel 2019, per la prima volta dopo molti anni, il sistema nazionale nel suo complesso ha sfiorato l'assegnazione ministeriale, seppur in termini percentualmente non particolarmente rilevanti (meno dell'1%). In questo contesto vi sono stati comunque molti Atenei, soprattutto del centro-nord Italia, che hanno sfiorato il fabbisogno assegnato di percentuali consistenti, talvolta superiori al 10%.

Nel 2020 l'Ateneo ha perfezionato le modalità di monitoraggio del fabbisogno ed ha raggiunto un obiettivo di grande rilevanza per la gestione della propria tesoreria: non soltanto è stato sostanzialmente rispettato il limite del fabbisogno assegnato (262 milioni consumati rispetto ad un obiettivo di 260 milioni), con uno sfioramento estremamente limitato, inferiore allo 0,8%, ma sono stati versati i contributi e le ritenute di dicembre (oltre 18 milioni di euro) prima del 31/12/2020, riportando la situazione dei pagamenti dei contributi e delle ritenute alla situazione ante 2018. Tali obiettivi sono stati raggiunti attraverso importanti azioni di monitoraggio rese evidenti al Ministero.

Infine, **per quanto riguarda il 2021**, il fabbisogno assegnato è stato di 251 milioni, quota che ha consentito, a fine anno, di estinguere parzialmente (per € 15.000.000,00), pur senza alcuna integrazione, il mutuo più consistente, che ammontava a 41,2 milioni di euro di capitale residuo, con un consumo complessivo di fabbisogno di € 254,04 milioni, pari al 101,21% della quota concessa.

8. Le relazioni sindacali

Un impegno importante in questi anni è stato profuso, d'intesa coi Delegati della squadra di governo succedutisi, nella relazione con le rappresentanze sindacali. Essa è stata assidua e costante. Nel corso del 2021 i tavoli di trattativa, confronto, informazione e tecnici sono stati complessivamente 25, svolti in modalità telematica con un non sempre agevole dialogo.

Lo sforzo di parte pubblica è sempre stato volto a mantenere un rapporto di rispetto, ascolto e dialogo atto, però a salvaguardare le reciproche prerogative, evitando quella tendenza alla cogestione insita nella tradizione del confronto. La dialettica non è stata priva di asperità e difficoltà anche derivante dalla gestione di tavoli separati generatesi, per dissidi interni alle rappresentanze, nel corso del 2021, la cui dinamica ha rallentato, a tratti, il calendario dei lavori.

Il permanere dell'emergenza sanitaria a causa del Covid ha richiesto, anche per il 2021, l'intensificarsi dei confronti, preliminari all'assunzione di qualunque determinazione.

Particolarmente impegnative sono stati i percorsi che hanno condotto alla sottoscrizione dei **Contratti Integrativi**, di seguito indicati, che costituiscono e costituiranno nel periodo di vigenza importanti piattaforme di riferimento. Per quella dei Dirigenti è stata richiesta la riapertura della trattativa in relazione al tema relativo alla graduazione degli incarichi dirigenziali.

Accordi integrativi stralcio e Contratti integrativi siglati	
Data accordo definitivo	Oggetto
13 maggio 2021	CONTRATTO COLLETTIVO INTEGRATIVO
18 novembre 2021	Accordo per la ripartizione delle risorse del Fondo Risorse Decentrate per le categorie B, C e D e del Fondo Retribuzione di Posizione e di Risultato per la categoria EP - anno 2021 -

Come sopra evidenziato, un lungo dibattito ha accompagnato la proposta, da parte della delegazione pubblica, di un **nuovo regolamento per l'orario di lavoro**, la cui stesura era finalizzata ad articolare le modalità di presenza in servizio con una maggiore flessibilità organizzativa in funzione dei risultati da perseguire, pianificata e programmata e non autogestita. La non unanime posizione delle parti sindacali su un tema di così generale portata, ha indotto l'Amministrazione a non approvare il regolamento, ma ad avviare una sperimentazione volontaria fra alcune strutture, essendo necessaria un'adesione per gruppi e non individuale, di cui sono stati riportati gli esiti nella apposita sezione.

La stessa difficoltà a raggiungere l'unanimità sindacale rispetto alle proposte di parte pubblica non ha reso possibile prorogare di un semestre le **indennità per funzioni di responsabilità e funzioni specialistiche**, come evidenziato sopra.

Globalmente, l'impegno profuso a supporto delle relazioni sindacali di Ateneo si è concretizzato principalmente nell'espletamento delle attività riportate di seguito in estrema sintesi in tabelle riepilogative degli incontri e degli argomenti trattati, che hanno riguardato sia il confronto sia la contrattazione integrativa ed anche i vari tavoli tecnici ed informativi effettuati, oltre all'elenco degli accordi siglati nel corso dell'anno.

Per agevolare la lettura, viene assegnato un codice colore, come riportato in *legenda*, agli argomenti trattati, sia nelle due tabelle dei tavoli, sia in quella degli Accordi: ciò al fine di evidenziare col medesimo colore gli oggetti trattati che hanno poi trovato finalizzazione in Accordi stipulati.

Tavola 37 - Incontri di Contrattazione integrativa/tavoli di confronto/tavoli Tecnici/tavoli informativi

Legenda codice colore

	Contratto Integrativo
	Ripartizione del Fondo
	Green Pass
	Protocollo d'intesa (garanzia dei servizi pubblici in caso di sciopero)
	Orario di lavoro
	Argomenti trattati <i>una tantum</i>

Data	Tipologia	Modalità	Ordine del giorno
14 gennaio	contrattazione integrativa	telematica	Discussione sul Lavoro Agile: investimenti, mappature delle attività e prospettive
25, 27 e 28 gennaio	confronto	mista (telematica /presenza)	POLA
11 febbraio	contrattazione integrativa	telematica	Verbale Revisori sul Contratto integrativo - approvazione modifiche al testo
			Avvio discussione su orario di lavoro e flessibilità

Data	Tipologia	Modalità	Ordine del giorno
25 febbraio	contrattazione integrativa	telematica	Prosecuzione della discussione su orario di lavoro e flessibilità
18 marzo	contrattazione integrativa	telematica	Prosecuzione della discussione su orario di lavoro e flessibilità
7 aprile	contrattazione integrativa	telematica	Prosecuzione della discussione su orario di lavoro e flessibilità
12 aprile	contrattazione integrativa	telematica	Sottoscrizione Protocollo d'intesa in materia di garanzia dei servizi pubblici in caso di sciopero presso l'Università degli studi di Firenze
15 aprile	contrattazione integrativa	telematica	Prosecuzione della discussione su orario di lavoro e flessibilità
19 aprile	contrattazione integrativa	telematica	Destinazione dei risparmi ex, art. 1, comma 170, legge 30 dicembre 2020 n.178
22 aprile	tavolo tecnico	telematica	Illustrazione nuovo applicativo presenze
			Presentazione dei lavori della Cabina di Coordinamento Pola
10 maggio	contrattazione integrativa	telematica	Presentazione Linee guida sulla ripresa delle attività a seguito del Decreto Legge 52/2021, prima dell'approvazione agli Organi
			Valutazione sulla opportunità di sperimentare il nuovo Documento sull'Orario di lavoro – revisione del testo
			Sottoscrizione definitiva dell'ipotesi di CCI, a seguito dell'autorizzazione deliberata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 aprile u.s.
13 maggio	contrattazione integrativa	telematica	Prosecuzione della discussione su orario di lavoro e flessibilità
			Confronto sui criteri generali di graduazione degli incarichi al personale di categoria EP
			Sottoscrizione definitiva dell'ipotesi di CCI, a seguito dell'autorizzazione deliberata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 aprile u.s.
24 maggio	confronto	telematica	Confronto sul Piano della formazione del personale 2021.
			Confronto sui criteri generali di graduazione degli incarichi al personale di categoria EP
10 giugno	contrattazione integrativa	telematica	Prosecuzione discussione sul Protocollo d'intesa in materia di garanzia dei servizi pubblici in caso di sciopero presso l'Università degli studi di Firenze
			Avvio discussione ripartizione fondi 2021 BCD ed EP

Data	Tipologia	Modalità	Ordine del giorno
			Destinazione dei risparmi ex, art. 1, comma 170, legge 30 dicembre 2020 n.178
8 luglio	contrattazione integrativa	telematica	Prosecuzione discussione ed eventuale sottoscrizione del Protocollo d'intesa in materia di garanzia dei servizi pubblici in caso di sciopero presso l'Università degli studi di Firenze
			Ipotesi di Accordo per la ripartizione delle risorse del Fondo Risorse Decentrate per le categorie B, C e D e del Fondo Retribuzione di Posizione e di Risultato per la categoria EP – anno 2021, comprensiva della destinazione dei risparmi ex, art. 1, comma 170, legge 30 dicembre 2020 n.178, che si allega
26 luglio	contrattazione integrativa	mista (telematica/ presenza)	Sottoscrizione Ipotesi di Accordo per la ripartizione delle risorse del Fondo Risorse Decentrate per le categorie B, C e D e del Fondo Retribuzione di Posizione e di Risultato per la categoria EP – anno 2021, comprensiva della destinazione dei risparmi ex, art. 1, comma 170, legge 30 dicembre 2020 n. 178
1 settembre	incontro con partecipazione della Rettrice	telematica	Saluti della nuova Rettrice Applicazione DL 111/2021
16 settembre	contrattazione integrativa	telematica	Illustrazione delle modalità di controllo del Green Pass in Ateneo a partire dal lunedì 20 settembre p.v.
18 ottobre	contrattazione integrativa	telematica	Esiti test PEO
			Applicazione Linee Guida controllo Green Pass – Fase 3
			Decreto Ministeriale del 8 ottobre 2021 e relative determinazioni
21 ottobre	contrattazione integrativa	telematica	Telelavoro
			Nomina Commissione Paritetica Tempi e luoghi di lavoro
			Proposta chiusure per l'anno 2022
18 novembre	contrattazione integrativa	telematica	Sottoscrizione definitiva “Accordo per la ripartizione delle risorse del Fondo Risorse Decentrate per le categorie B, C e D e del Fondo Retribuzione di Posizione e di Risultato per la categoria EP – anno 2021
			Costituzione tavoli tecnici sulle seguenti tematiche: 1. Regolamento per gli incentivi per funzioni tecniche; 2. regolamentazione e determinazione dei compensi da corrispondere al personale impegnato in materia di prestazione di servizi che richiedano una tassazione o contributo esterno
18 novembre	confronto	telematica	Confronto sui criteri generali del Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance</i> (SMVP)

Data	Tipologia	Modalità	Ordine del giorno
28 dicembre	contrattazione integrativa	telematica	1. Presentazione del Bilancio di previsione di Ateneo 2022; 2. Comunicazioni; 3. Proroga incarichi in scadenza; 4. Calendario incontri di trattativa per il 2022, mesi di gennaio e febbraio; 5. Lavoro agile e telelavoro; 6. Varie ed eventuali

Tavola 38 - Incontri di contrattazione integrativa per Dirigenti

Data	Tipologia	Modalità	Ordine del giorno
18 marzo	contrattazione integrativa	telematica	avvio trattazione argomenti tavolo della Dirigenza
7 aprile	contrattazione integrativa	telematica	confronto sui criteri per l'assegnazione degli incarichi delle aree ripesate (DD 18/2021), previsto dall'art. 5 CCNL 2016-2018 Area Istruzione e Ricerca.

9. L'ascolto dell'utenza

I risultati di gestione di questi anni sono stati affidati a sistemi di misurazione degli output delle azioni e sono stati sostenuti da indagini di customer satisfaction per la rilevazione del gradimento all'utenza. Tali strumenti sono stati costruiti e si sono stratificati con modalità e tecniche che richiedono un'ulteriore sistematizzazione.

Molto lavoro è stato svolto comunque per ampliare i canali di ascolto dell'utenza, con un particolare riferimento al gradimento dei servizi e all'individuazione dei relativi processi di miglioramento. Si tratta di un lavoro destinato a proseguire, anche in relazione al progredire dei servizi e delle grandi opportunità della loro digitalizzazione che offre di per sé un canale formalizzato anche per la loro valutazione e la proposizione delle istanze di miglioramento. Attualmente i canali di ascolto massivo dell'utenza sono rappresentati prevalentemente dalle indagini di *customer satisfaction* rivolte all'utenza dei vari servizi, segnatamente studenti e personale.

Fermo restando che i risultati relativi all'anno 2021 saranno oggetto di specifica analisi nella Relazione annuale sulla *performance*, anche per le ricadute previste dal SMVP, in questo contesto si traccia una linea storica dei risultati conseguiti. La tavola che segue raffigura l'evoluzione del gradimento dei servizi rilevata tramite le indagini di *customer satisfaction* svolte mediante l'adesione al **Progetto Good Practice**. La prima colonna si riferisce ai soggetti cui è rivolta l'indagine, la seconda contiene l'ambito di indagine e dalla terza colonna in poi le valutazioni medie espresse su una scala di valutazione 6 (1= "molto insoddisfatto", 6= "molto soddisfatto"). La colorazione dei cerchi indica quando il livello raggiunto è considerato adeguato dal vigente SMVP, giallo quando è ancora migliorabile e rosso quando deve ritenersi insoddisfacente. L'ultima colonna registra la variazione nell'intero periodo (sempre in base 6).

Tavola 39 - Indagine Good Practice. Valori medi di ambito Serie storica relativa agli anni di adesione. Base 6

Indagine	Ambito	2020	2019	2018	2017	2016	2015	Variazione di periodo
Docenti, dottoranti, assegnisti (DDA)	Amministrazione e gestione del personale	4,72	4,58	4,55	4,33	4,33	4,13	0,59
	Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,97	3,76	3,69	3,54	3,45	3,47	0,50
	Comunicazione	3,92	3,80	3,69	3,62	3,66	3,65	0,27
	Sistemi Informativi	4,08	3,94	3,78	3,66	3,77	3,84	0,24
	Supporto alla didattica	4,41	4,29	4,04	3,99	3,95	3,91	0,50
	Supporto alla ricerca	4,49	4,28	4,10	3,92	3,86	3,85	0,64
	Sistemi bibliotecari	4,70	4,72	4,69	4,62	4,60	4,68	0,02
	Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale*	4,24	4,10	4,05	3,96	4,10	4,05	0,19
	Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	4,50	4,37	4,30	4,25	ND	ND	0,25
TA e CEL (PTA)	Amministrazione e gestione del personale	4,50	4,34	4,35	4,14	3,96	3,99	0,51
	Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	4,11	3,89	3,62	3,44	3,41	3,58	0,53
	Comunicazione	4,16	4,01	3,77	3,64	3,58	3,83	0,33
	Sistemi Informativi	4,50	4,24	4,00	3,93	3,95	4,16	0,34
	Contabilità	4,86	4,62	4,57	4,43	4,29	4,46	0,40
	Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale*	4,35	4,09	4,11	3,82	3,97	4,16	0,19
Studenti del primo anno (CS1)	Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	4,50	4,15	4,16	3,81	ND	ND	0,69
	Orientamento	3,68	3,77	3,56	3,64	3,48	3,41	0,27
	Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	4,14	4,19	3,90	4,10	3,75	3,76	0,38
	Comunicazione	3,74	3,79	3,55	3,65	3,48	3,58	0,16
	Sistemi Informativi	3,84	3,78	3,56	3,63	3,44	3,68	0,16
	Segreteria studenti	3,44	3,50	3,32	3,54	3,55	3,51	- 0,07
	Biblioteche	4,29	4,52	4,37	4,68	4,33	4,38	- 0,09
	Diritto allo studio	4,13	4,24	3,92	4,12	3,93	3,79	0,34
Studenti successivi al primo (CS2)	Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,88	4,00	3,72	3,78	3,33	3,29	0,59
	Comunicazione	3,57	3,65	3,40	3,40	3,16	3,24	0,33
	Sistemi Informativi	3,73	3,74	3,44	3,29	3,20	3,29	0,44
	Internazionalizzazione	3,85	3,94	3,60	3,52	3,19	3,20	0,65
	Segreteria studenti	3,35	3,40	3,26	3,35	3,15	3,20	0,15
	Biblioteche	4,35	4,55	4,42	4,55	4,06	4,20	0,15
	Diritto allo studio	3,89	3,98	3,81	3,81	3,51	3,50	0,39
	Job Placement	3,52	3,48	3,36	3,27	3,10	ND	0,42

Nota. Nelle edizioni 2015 e 2016 non è stata operata la distinzione tra servizi erogati dall'Amministrazione Centrale e dalle Strutture Decentrate. Il valore contenuto nelle relative celle si intende quindi riferito all'intero Ateneo

La tavola dimostra la **notevole progressione di gradimento dei servizi nel periodo**. Facendo riferimento all'ultima colonna le variazioni sono quasi tutte positive, talvolta di intensità elevata (Amministrazione del personale, Logistica, Supporto alla ricerca, ...). Se si considera inoltre la posizione di insoddisfazione su alcuni servizi (8 cerchi rossi nel 2015) si evidenzia come nel 2020 si trovi in zona "rossa" solo il servizio di "Segreteria studenti", percepito tale tanto dagli studenti in ingresso, quanto da quelli già inseriti. Alcuni servizi hanno attraversato nel periodo tutte le transizioni, da rosso a giallo fino a verde (Approvvigionamenti e logistica), mentre molti sono migliorati e stabilizzati da una colorazione alla successiva. Complessivamente nel periodo i cerchi verdi sono passati da 8 del 2015 a 18 del 2020.

Un simile sviluppo è senza dubbio frutto dell'impegno del personale nel miglioramento dei servizi, ma anche dei canali di ascolto e partecipazione sviluppati nel periodo e dal loro forte innesto sull'assetto della *performance* che ha consentito di pianificare interventi, monitorare gli sviluppi e apprezzare i risultati, fino a farli percepire al personale tecnico-amministrativo nell'erogazione finale dei pur modesti premi.

Come si è detto però, esistono ambiti in cui la gestione, seppur orientata al miglioramento, non ha conseguito tutti i risultati attesi. Uno di questi è senz'altro quello delle "Segreterie studenti" che nel periodo ha registrato modeste variazioni, rimanendo comunque nella zona di insoddisfazione e che dovrà essere quindi necessariamente un ambito su cui insistere per realizzare i miglioramenti necessari. Oltre a questo, ancora molto lavoro deve essere svolto per lo sviluppo dei sistemi informativi e della comunicazione destinata agli studenti, come dimostrano i valori ancora non del tutto soddisfacenti. I servizi bibliotecari che, pur rappresentano un'eccellenza, sono giunti a un

livello tale di progressione da potersi considerare fisiologica anche l'alternanza fra valutazioni discordanti: nell'ultimo periodo infatti hanno inciso sui risultati dell'indagine di customer satisfaction le limitazioni di accesso alle strutture dovute alla gestione dell'emergenza.

Un altro canale di ascolto con l'utenza è stato aperto con la **Customer sui servizi amministrativi dipartimentali**. Questa indagine sviluppata con prevalenti finalità di pianificazione degli interventi è stata anche impiegata per le valutazioni di fine anno. La caratteristica di maggior rilievo dell'indagine è la disponibilità di indicazioni di miglioramento prodotte direttamente dagli utenti dei servizi. Tali indicazioni, in forma testuale, consentono al RAD e al Direttore del Dipartimento di orientare gli interventi di miglioramento per l'esercizio successivo.

Anche in questo caso si dà sintesi dell'evoluzione registrata negli ultimi anni nei relativi servizi. I dati poi verranno dettagliatamente esaminati nella Relazione annuale della *performance* per l'anno 2021. La tavola che segue riporta lo sviluppo storico delle domande sulle competenze trasversali del personale e un giudizio complessivo sulla gestione amministrativa del Dipartimento (domanda VA07).

Tavola 40 - Indagine di Customer Satisfaction sui servizi dipartimentali. Percentuale risposte con valutazione maggiore di 6 (ovvero "positivamente" e "molto positivamente" nelle indagini fino al 2018) sul totale delle rispettive domande. Anni 2015-2021

Domande	Anni						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VA02. Competenza del personale amministrativo	64,2	76,3	74,9	82,9	82,8	86,9	92,1
VA03. Valutazione tempi di soluzione		61,8	72,4	71,5	75,4	80,7	89,2
VA04. Chiarezza funzioni e servizi		58,1	65,6	69,9	69,6	72,3	82,1
VA05. Disponibilità del personale amministrativo	74,2	80,0	82,8	84,9	86,4	88,0	92,9
VA07. Gestione amministrativa del Dipartimento	62,9	65,9	71,2	76,5	83,3	86,6	92,5

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

Si nota la **persistente progressione delle valutazioni in ambito positivo** (da sufficiente a eccellente) che ormai ha raggiunto la quasi totale copertura degli intervistati (80-90%), con un notevole balzo rispetto agli anni precedenti (anche di una decina di punti percentuali!). Nell'ultima osservazione (dicembre 2021) la gestione complessiva del Dipartimento è considerata soddisfacente dalla quasi totalità degli intervistati (92,5%), così come la competenza e disponibilità del personale. Molto migliorata anche la tempistica di risposta e la chiarezza delle funzioni, con qualche ulteriore margine di miglioramento (valutazioni positive rispettivamente da parte del 89,2% e 82,1% degli intervistati).

Di estremo interesse anche l'analisi della progressione storica del miglioramento: la quota di personale soddisfatta dei servizi dipartimentali nel 2015-2016 era dell'ordine del 60-70%, adesso il livello di soddisfazione è pressoché diffuso. È importante anche in questo caso rimarcare il notevole

impegno del personale per conseguire il risultato, che anche in emergenza ha saputo dare continuità ai servizi, e occorre dare atto delle iniziative di valorizzazione degli assetti dipartimentali, degli interventi formativi rivolti ai RAD, dello sviluppo degli assetti organizzativi interni.

10. I cruscotti direzionali

Nell'ambito dell'obiettivo di Struttura delle Funzioni Direzionali, è stata sviluppata nel 2021 un'azione di progetto relativa al tema dell'integrazione dei cruscotti esistenti con ulteriori a prevalente finalità e interesse direzionale. Erano già disponibili infatti i cruscotti realizzati dall'ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione in collaborazione col Presidio di Qualità per supportare la comunicazione dei risultati nelle missioni istituzionali di Ateneo (si veda in proposito la pagina dedicata sul sito web all'indirizzo <https://www.unifi.it/vp-9567-documenti-di-valutazione.html>).

Il progetto di estensione e integrazione raccoglie proposte e soluzioni indirizzate a una preventiva valutazione direzionale e dirigenziale finalizzate al successivo sviluppo. Un confronto diretto consentirà di definire le informazioni aggiuntive da trattare, le tecniche espositive dei risultati, gli aspetti funzionali e di accessibilità ai dati che saranno poi implementate nella fase esecutiva. Le aree progettuali di interesse di sviluppo dei cruscotti direzionali sono schematizzate nel quadro che segue.

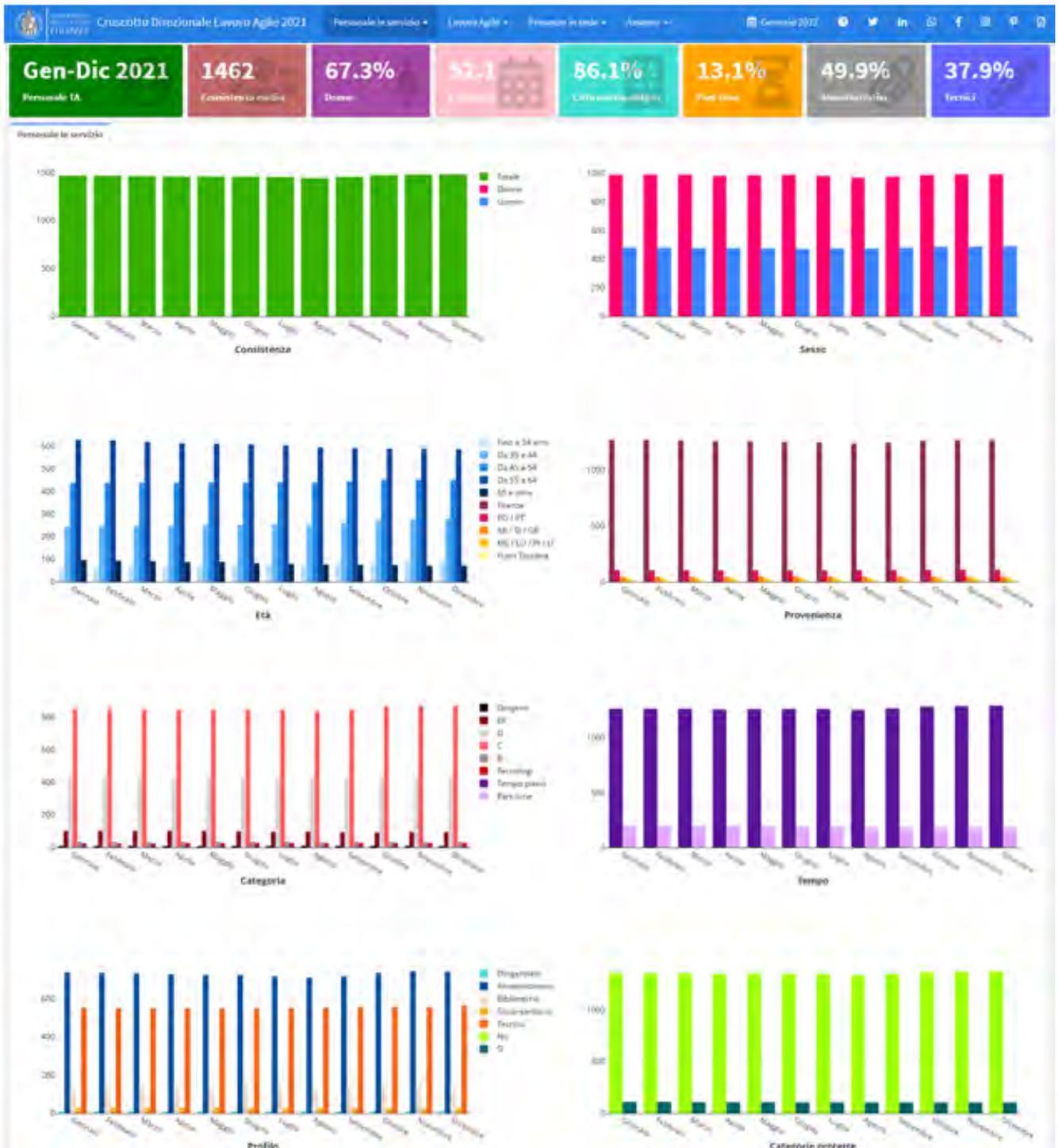
Tavola 41 - Schema delle aree e argomenti del cruscotto direzionale

Area	Argomenti	Dimensioni analisi
Risorse umane	Allocazione	Tempo, Struttura, anzianità, qualifica, area funzionale, età, ...
Lavoro agile	Processi e attività smartabili, quote di lavoro in modalità agile	Tempo, Struttura, processi, sesso, età, qualifica, area funzionale, ...
<i>Performance</i>	Indicatori delle linee di <i>performance</i> organizzativa e di struttura. <i>Performance</i> individuale (anche per favorire la calibrazione) <i>Performance budgeting</i>	Tempo, linea e Struttura
Efficienza	Da GP: costo del servizio e costo unitario	Tempo, servizi e Strutture. Benchmark
Statistiche studenti	Dati Bollettino	Tempo, Struttura, sesso, età, provenienza, titolo e voto di maturità, cfu conseguiti, voto agli esami, voto di laurea, durata degli studi

Le aree di interesse coprono gli ambiti di gestione meno presidiati da strumenti di analisi e, in unione agli strumenti già esistenti (a esempio nell'area economica e del patrimonio), tendono a completare e rafforzare il quadro delle informazioni gestionali disponibili.

Al momento è stata appena attivata la sezione relativa al cruscotto "Lavoro Agile" (https://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/POLA/monitoraggio_lavoro_agile_2021.html.html) ed è in fase di prototipo la sezione relativa alle "Statistiche studenti".

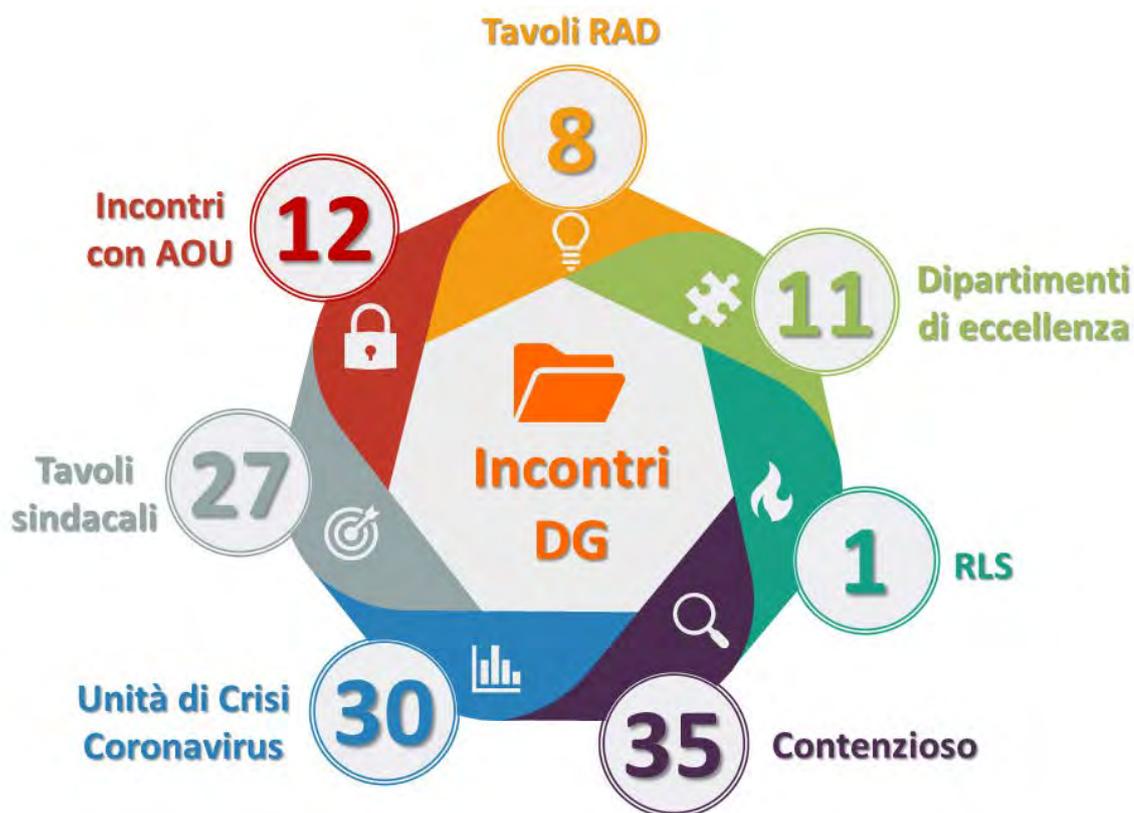
Figura 42 - Cruscotto Direzionale Lavoro Agile 2021



La proposta di cruscotto viene presentata in questa fase con riferimento a ciascuna area di interesse. In un successivo progetto evolutivo potrà essere ipotizzato un ulteriore sviluppo finalizzato a garantire una visione unitaria e trasversale della gestione.

Infine ed in estrema sintesi, l'infografica che segue riassume l'impegno personale del Direttore Generale in:

- tavoli di lavoro plenari con i RAD;
- incontri sindacali realizzati per garantire l'aggiornamento in tempo reale delle azioni compiute in relazione alla gestione dell'emergenza e al POLA;
- incontri con lo staff legale e le figure politiche di riferimento ad evidenza dell'impegno costante in tale ambito, anche in periodo di pandemia;
- monitoraggi sulle rendicontazioni dei Dipartimenti di Eccellenza;
- incontro con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza;
- incontri con i vertici delle Aziende Ospedaliero-Universitarie;
- incontri settimanali dell'Unità di Crisi.



APPENDICI

Questioni aperte

In sintesi si riepilogano le questioni più impattanti rimaste aperte.

A. Pesature delle strutture dell'amministrazione centrale e assetti dirigenti delle aree

La revisione della pesatura dell'Area Innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici effettuata a inizio 2021 ha costituito il primo *step* di un percorso di revisione delle pesature delle strutture dell'Amministrazione centrale, opportuno in particolare a seguito dell'inclusione nelle Aree dirigenziali e nelle Funzioni Direzionali di tutti i processi e le attività in precedenza ricadenti sotto le Funzioni trasversali e gli Obiettivi strategici. Un ulteriore passaggio, non ancora giunto a deliberazione, è stato concretizzato col documento "Nuovi scenari per il Sistema bibliotecario di Ateneo" trasmesso dalla Dirigente competente in data 30/09/2021, contenente, tra l'altro, una proposta di revisione della pesatura delle Biblioteche, basata su indicatori.

La revisione delle pesature organizzative è un elemento a forte connotato manageriale e direzionale: pertanto il processo di revisione dovrà acquisire gli opportuni indirizzi di governo e direzione per l'adeguato supporto alle azioni programmatiche. La revisione è peraltro strettamente collegata alla definizione delle retribuzioni di posizione dirigenziali e alla tenuta dell'apposito Fondo, che viene monitorata con simulazioni costantemente aggiornate.

B. Fasciazione personale di categoria EP

La fasciazione del personale di cat. EP è rimasta sostanzialmente invariata nell'ultimo periodo, con il 2021 che ha visto limitati interventi di riassetto riguardanti:

- la determinazione della fasciazione delle Unità di processo già ricadenti sotto le Funzioni trasversali e gli Obiettivi strategici, ricollocate a seguito della loro inclusione nelle Aree dirigenziali e nelle Funzioni Direzionali;
- la determinazione della retribuzione spettante ai responsabili di Coordinamento amministrativo.

C. Aggiornamento dell'onerosità amministrativa dei dipartimenti

Il modello resta, allo stato, valorizzato con i dati al 31/12/2017. In una logica di aggiornamento triennale, se ritenuto confermato esso deve essere aggiornato con i dati 2020, che non sono stati però ritenuti idonei allo scopo date le note vicende legate alla pandemia che hanno certamente introdotto alcune anomalie. A questo modello sono al momento commisurate le indennità degli EP RAD.

D. Posizioni FR e FS non prorogate

Come già accennato, il mancato raggiungimento di un accordo unanime con le organizzazioni sindacali non ha consentito il rinnovo delle Funzioni di responsabilità e delle Funzioni specialistiche in scadenza al 31/12/2021, che l'Amministrazione intendeva confermare fino al 30/06/2022, in analogia a quanto stabilito per gli EP e per le Unità funzionali, per le motivazioni già richiamate di continuità in corrispondenza dell'avvicendamento al vertice della tecnostruttura. Tra le Funzioni in parola si segnalano le responsabilità delle Scuole, che rappresentano un presidio di particolare criticità e rilevanza, anche in riferimento ai servizi da erogare con nuove modalità a seguito della pandemia.

E. Organizzazione di SIAF

Il centro Servizi Informatici dell'Ateneo Fiorentino (SIAF) è attualmente polarizzato su due principali Unità di Processo: il "Coordinamento Applicativi", che include le funzioni di supporto all'utenza, sviluppo applicativi, posta elettronica e PEC, gestione delle identità e delle piattaforme, e il "Coordinamento Sistemi e Reti", che cura tutti gli aspetti dell'assistenza alle postazioni di lavoro per tutti gli utenti dell'Ateneo. Questi due coordinamenti particolarmente complessi sono guidati da due responsabili EP vicini al pensionamento la cui esperienza ha finora reso possibile la loro gestione, seppure con molte difficoltà.

A seguito della conclusione del concorso ([decreto di approvazione degli atti](#)) è in fase di sperimentazione una nuova organizzazione che richiede implementazione di personale.

Tavola 43 - Organizzazione sperimentale di SIAF in cinque Unità di Processo

Unità di Processo	Peso	Mission
Digital Learning e formazione informatica	Alto	Tutta la gestione delle piattaforme di supporto alla didattica digitale (MOODLE, webex, wooclap, antiplagio,...); ECDL; organizzazione ed erogazione dei corsi di formazione informatica,...
UP Sistemi e transizione al digitale	Alto	Tutto il data center, la gestione delle identità digitali, domini in cloud (Google e Microsoft), posta elettronica, protocollo informatico e gestione documentale, firma digitale o firma elettronica qualificata, sicurezza informatica e delle norme in materia di accessibilità e fruibilità. <u>Questa UP potrebbe utilmente incorporare l'ufficio del Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD)</u>
UP Reti e Postazioni di Lavoro	Medio	Tutta la gestione delle reti wifi e cablate, indirizzamento, apparati di rete, DNS, oltre alle postazioni di lavoro
UP Sviluppo software	Medio	Organizzazione di un gruppo di sviluppo software di Ateneo, definizione di regole per lo sviluppo
UP Processi, Applicativi e Servizi Informatici	Medio	Supporto di processo alle strutture di Ateneo, reingegnerizzazione dei processi nella logica della dematerializzazione, supporto applicativo, gestione rapporto con i fornitori degli applicativi <u>Sarebbe inoltre utile contemplare una Unità Funzionale per la gestione dei servizi informatici alla didattica e agli studenti</u>

Lo scorrimento della graduatoria, già approvato dal CdA per una posizione, è allo stato sospeso per la definizione del contenzioso che ha ad oggetto, peraltro, la questione fondante e dirimente del titolo di accesso (laurea magistrale) richiesto dal bando.

F. Assetto del Servizio Prevenzione e Protezione

Il Servizio Prevenzione e Protezione di ateneo è attualmente configurato come Unità Funzionale, all'interno delle Funzioni Direzionali. Il responsabile (di cat. D) coincide col Responsabile della sicurezza nominato ai sensi del D.Lgs. 81/2008. Nel corso del 2021 è stata espletata la procedura concorsuale di cat. EP per l'individuazione del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, e si è proceduto all'assunzione della vincitrice. Al fine di garantire la continuità del presidio sino al termine previsto per lo stato di emergenza legato alla pandemia, le responsabilità vigenti risultano confermate fino al 31 marzo 2022. Il CdA ha nel frattempo approvato lo scorrimento della graduatoria per una seconda assunzione che consentirà di determinare l'assetto definitivo del Servizio, per il quale deve essere istituita l'Unità di processo e conferito l'incarico a personale EP.

G. Sperimentazione dell'orario di lavoro

Si è descritta sopra la sperimentazione di un nuovo regolamento dell'orario di lavoro quale strumento a sostegno di una cultura organizzativa finalizzata al raggiungimento di specifici obiettivi. Le evidenze raccolte e i risultati conseguiti, del tutto coerenti con le finalità della sperimentazione attuata, potranno essere, se del caso, recuperati per l'emanazione del regolamento con validità *erga omnes*.

H. Sistematizzazione delle *customer* di ateneo

Il sistema delle *customer satisfaction* si inserisce come elemento cruciale, ancorché non unico, nell'ambito dei canali di ascolto dell'utenza. Si tratta di un ambito in continuo divenire, perché diversi sono i contesti di servizio, diverse sono le esigenze espresse dall'utenza, diversi sono i canali e le modalità di fruizione dei servizi. È stato aperto un tavolo tecnico per sistematizzare le indagini esistenti e armonizzare i tempi di somministrazione nonché rendere maggiormente evidenti le finalità distinguendo gli esiti ad uso programmatico da quelli ad uso valutativo. L'emergenza sanitaria vissuta negli ultimi anni ha rappresentato un'importante occasione, imponendo un cambiamento improvviso delle modalità di erogazione dei servizi che normalmente si trasformano in fasi e tempi distinti (progettazione, sperimentazione, assestamento e infine funzionamento ordinario). In questo contesto anche la domanda di servizi si è improvvisamente espressa con forme difformi, variabili anche al variare delle fasi epidemiche e dei contesti. Conseguentemente in emergenza l'attività di ascolto dell'utenza si è adattata, trasformata e sviluppata cercando sistematizzazione e equilibrio.

Nel percorso avviato da anni verso una copertura totale della valutazione dei servizi, anche a sostegno dei processi di miglioramento, restano pertanto alcune tappe da percorrere, nella consapevolezza che una sistematizzazione degli strumenti debba essere considerata comunque provvisoria nell'ambito delle ordinarie dinamiche di sviluppo. In questo contesto la transizione verso il digitale (avviata, attuata e programmata) introdurrà ulteriori elementi sull'erogazione e la fruizione dei servizi. A cascata, la valutazione dei servizi potrà beneficiare del contesto digitale per rendere le valutazioni più pertinenti al servizio (per esempio con valutazioni *spot* al termine della fruizione del servizio stesso) che gradualmente potranno sostituire le valutazioni massive attualmente utilizzate mediante le attuali indagini di *customer satisfaction* segmentale sull'utenza. In questo percorso di sviluppo sarà comunque opportuno garantire la conservazione delle possibilità di *benchmark* dei servizi: l'esperienza ha dimostrato la ricchezza delle informazioni a sostegno del *management* quando esiste la possibilità di un confronto non autoreferenziale.

I. Sviluppo dei cruscotti direzionali

Come si è visto nel corso dell'anno 2021 si è svolta la fase progettuale finalizzata allo sviluppo dei cruscotti a prevalente impiego direzionale. Nel corso dell'anno 2022 è prevista la fase di implementazione e sviluppo, anche in relazione agli orientamenti dirigenziali e direzionali che verranno espressi.

Da notare altresì che la proposta prevede l'impiego di soluzioni tecniche e infrastrutturali (in particolare RStudio e la suite Google) che richiedono una preventiva e ulteriore condivisione con le Strutture e i servizi potenzialmente interessati, finalizzate all'individuazione di soluzioni scalabili ed eventualmente destinate a una pluralità di impieghi. Sull'argomento sono già in corso contatti per la valutazione di prodotti di possibile impiego da parte dei servizi interessati (Qlik, Microsoft, ...). In questo percorso il Dirigente dell'Area per l'innovazione e la gestione dei sistemi informativi e informatici potrà svolgere un ruolo determinante sia per la sua promozione e per garantire la massima fruibilità della soluzione finale.

J. Contratti di insegnamento

Si è avviata nel corso del 2021 un'articolata e complessa istruttoria avente ad oggetto la copertura (attualmente da risorse esterne) su FFO dei contratti di insegnamento attivati ex art. 23 della legge 30 dicembre 2010, n. 240. L'Area dei Servizi Economici e Finanziari detiene tutte le informazioni di interesse.

Indagine sul Benessere organizzativo 2021. Prospetto delle valutazioni medie per struttura

Vedi pagina successiva

Indagine sul Benessere Organizzativo del 2021. Prospetto delle valutazioni medie per Struttura

Dati riferiti al 2020

		TOT ATE	2019	DIFF	DIDA	BIO	DICUS	FISICA	FORLILPSI	DICEA	DIEF	DINFO	DILEF	DIMAI	DMSC	EUROFARBA	SBCS	DSG	DSPS	DSS	DST	DAGRI	DISEI	
					32	23	29	16	26	15	21	15	22	15	48	35	23	17	13	33	20	44	18	
A. L'ambiente di lavoro	A01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti]	4,384	4,215	0,170	4,28	4,91	4,72	4,88	4,62	4,80	4,86	5,20	5,00	4,27	4,54	4,00	4,48	4,53	5,31	3,94	4,10	4,27	4,39
	A02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho la possibilità di prendere pause durante il lavoro]	4,513	4,501	0,011	4,38	4,74	5,07	4,63	3,88	5,00	5,05	5,00	5,05	4,40	4,21	4,46	4,70	4,12	4,54	4,21	4,70	4,66	4,22
	A03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili]	4,161	4,306	-0,145	4,19	4,52	4,83	4,63	3,50	4,80	4,62	4,93	4,55	4,47	4,08	4,20	4,57	4,00	4,31	3,91	4,50	4,45	4,00
	A04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio ambiente di lavoro è soddisfacente]	4,441	4,386	0,055	4,38	4,78	4,93	5,00	4,35	4,60	4,90	5,20	4,91	4,27	4,17	4,46	4,70	4,53	4,77	4,21	4,45	4,82	4,28
	A05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Non mi capita mai di avvertire situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso	3,873	3,707	0,166	4,19	4,17	4,38	4,25	3,31	4,53	4,57	4,87	4,45	4,00	3,73	3,83	4,39	3,71	3,15	3,52	3,65	4,45	3,17
	A06	Sono soddisfatto/a dell'attività svolta in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria	4,634	-	-	4,53	4,78	5,03	4,81	4,77	5,53	5,24	5,33	5,09	4,87	3,98	4,66	4,65	4,76	4,31	4,15	4,50	4,80	4,39
	A07	Ritengo che il Lavoro Agile possa essere considerato una direzione di sviluppo per il futuro dell'Ateneo, alla fine dell'emergenza sanitaria da COVID-19	4,820	-	-	4,59	4,61	4,62	4,63	4,96	5,40	5,05	5,13	5,41	4,87	4,00	4,94	5,00	4,71	4,92	4,27	4,15	4,89	5,22
	A08	Con che frequenza ha riscontrato i seguenti eventi nella sua organizzazione? [Gli errori commessi durante il mio lavoro mi vengono fatti notare ripetutamente]	4,910	4,930	-0,020	4,78	4,91	5,00	5,13	5,15	4,53	5,24	5,40	5,05	5,40	4,60	4,83	4,65	5,53	4,46	4,61	4,85	5,14	5,06
	A09	Con che frequenza ha riscontrato i seguenti eventi nella sua organizzazione? [Nel rivolgermi agli altri mi capita di sentirmi isolato/a o di imbartermi in atteggiamenti ostili]	5,004	4,900	0,104	4,66	4,70	5,28	5,25	4,81	4,80	5,67	5,27	5,05	5,40	4,54	5,03	5,09	5,71	4,92	4,88	4,75	5,25	5,67
	A10	Con che frequenza ha riscontrato i seguenti eventi nella sua organizzazione? [Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere prevalentemente mansioni inferiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo]	4,996	5,000	-0,004	4,69	5,04	4,52	5,25	5,12	5,00	5,38	5,13	5,27	5,07	4,79	5,14	5,04	4,94	4,92	5,09	4,75	5,14	4,67
	A11	Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere anche mansioni superiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo	3,919	-	-	3,78	3,87	3,90	4,19	3,77	3,87	4,14	3,93	4,14	4,13	3,56	4,49	3,96	4,65	3,77	3,91	3,95	3,93	3,67
B. Le discriminazioni	B01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sento che la mia identità di genere NON ostacola la mia valorizzazione sul lavoro, e in relazione ad essa sono trattato correttamente e con rispetto]	5,199			4,97	5,39	5,31	5,19	5,08	5,47	5,76	5,33	5,41	5,00	4,69	5,09	5,26	5,82	5,08	5,42	5,50	5,11	5,28
	B02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sento che la mia età NON ostacola la mia valorizzazione sul lavoro, e in relazione ad essa sono trattato correttamente e con rispetto]	5,015			4,88	5,22	5,00	5,00	4,88	5,40	5,71	5,13	5,00	5,27	4,69	5,09	5,30	5,47	4,54	5,15	5,20	4,93	4,94
	B03	Quanto si trova in accordo con la seguente affermazione? [Sento che la mia disabilità NON ostacola la mia valorizzazione sul lavoro, e in relazione ad essa sono trattato correttamente e con rispetto (se applicabile)]	4,780	4,926	-0,146	3,25	4,00	5,00		4,67	4,00	5,67	5,50	4,67	6,00	4,40	4,88	4,50	5,00	5,00	4,00	5,50	4,33	
C. L'equità nella mia amministrazione	C01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro]	3,618	3,700	-0,081	3,63	4,00	3,76	4,31	2,88	4,60	3,43	4,13	4,14	3,80	3,42	3,43	4,48	4,24	3,15	3,91	3,60	4,00	3,00
	C02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità]	3,742	3,802	-0,060	3,69	4,13	3,62	4,31	3,19	4,40	3,81	4,27	4,23	3,80	3,44	3,77	4,57	4,35	3,31	3,94	3,85	3,93	3,28
	C03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione]	3,323	3,354	-0,031	3,34	3,61	3,24	3,31	2,58	4,07	3,33	4,27	3,55	3,20	3,17	3,37	4,13	3,47	3,54	3,55	2,90	3,41	3,00
	C04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto]	2,962	2,954	0,009	3,19	3,74	3,24	3,00	2,62	3,53	2,90	3,73	3,27	3,07	2,50	3,14	3,70	2,88	2,77	3,24	2,70	3,00	2,78
D. Carriera e sviluppo professionale	D01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro]	3,092	3,107	-0,015	3,28	3,52	3,59	3,00	2,73	3,67	3,33	3,53	3,73	3,07	2,69	3,29	3,61	3,00	2,77	3,30	2,75	3,09	2,28
	D02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito]	2,939	2,854	0,085	3,03	3,04	3,24	3,38	2,77	4,13	3,38	2,93	3,68	2,80	2,23	2,86	3,91	2,76	2,85	3,15	2,80	2,86	2,44
	D03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli]	3,361	3,389	-0,028	3,88	3,52	3,66	3,88	3,12	4,27	3,33	3,67	4,14	3,33	2,90	3,26	4,17	3,00	2,85	3,48	3,40	3,32	2,61
	D04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale]	3,778	3,774	0,005	3,84	3,70	3,62	3,81	3,58	4,80	4,14	4,33	3,82	3,40	3,54	3,89	3,74	4,18	3,69	3,88	3,05	3,93	3,22
	D05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione]	3,777	3,734	0,044	4,13	4,22	3,83	3,88	3,27	4,80	4,05	4,33	3,86	3,73	3,25	3,91	4,30	3,82	3,38	3,82	3,10	3,98	2,94
E. Il mio lavoro	E01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [So quello che ci si aspetta dal mio lavoro]	4,749	4,751	-0,003	4,88	5,13	5,24	4,88	4,88	5,13	4,81	5,07	5,00	4,67	4,29	4,77	5,04	5,00	4,69	4,58	5,00	4,89	4,61
	E02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro]	4,981	4,994	-0,013	5,16	5,57	5,62	5,13	4,85	5,00	4,86	5,33	5,27	5,20	4,90	4,77	5,09	5,06	5,00	4,76	5,05	5,11	4,72
	E03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro]	4,480	4,518	-0,038	4,56	4,96	4,83	5,00	4,46	5,00	4,38	5,20	4,86	5,07	4,13	4,80	4,87	4,94	4,85	4,00	4,75	4,41	4,33
	E04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro]	4,679	4,611	0,069	4,66	5,13	4,86	5,25	4,85	5,27	5,24	5,40	4,86	4,73	4,63	4,29	4,87	4,94	4,92	4,58	4,75	4,95	4,56
	E05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale]	4,168	4,076	0,091	4,44	4,52	4,52	4,63	3,73	4,60	4,62	5,13	4,59	4,13	4,13	4,11	4,26	4,24	3,62	4,06	3,65	4,48	3,61
F. I miei colleghi	F01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Mi sento parte di una squadra]	4,353	4,309	0,044	4,34	4,35	5,03	4,81	3,50	5,00	4,95	5,00	4,82	4,40	3,52	4,46	4,91	4,94	3,62	4,39	4,20	4,68	4,22
	F02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti]	5,325	5,358	-0,034	5,28	5,48	5,72	5,25	5,15	5,40	5,33	5,67	5,18	5,33	5,19	5,29	5,61	5,35	5,00	5,18	5,55	5,36	5,33
	F03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi]	5,004	4,965	0,039	4,72	4,91	5,31	5,56	4,42	5,33	5,14	5,40	5,18	5,07	4,60	5,06	5,26	5,29	4,62	4,94	5,05	5,32	5,06
	F04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti]	4,526	4,512	0,014	4,41	4,39	4,97	5,31	4,04	4,93	5,14	5,20	4,73	4,80	3,54	4,51	5,04	5,29	4,15	4,67	4,00	4,73	4,22
	F05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare]	4,342	4,383	-0,041	4,56	4,43	4,86	4,88	3,77	5,20	5,19	5,33	4,50	4,80	3,60	4,66	4,87	4,94	3,62	3,94	4,00	4,68	4,11
G. Il contesto dell'organizzazione	G01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione]	3,567	3,768	-0,201	4,00	4,09	4,00	3,44	3,00	4,40	3,52	4,13	4,64	3,93	2,83	3,69	3,91	3,47	3,62	3,42	3,10	3,64	3,06
	G02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro]	4,159	4,223	-0,064	3,94	4,65	4,55	4,50	4,00	4,73	4,19	4,87	5,18	4,27	3,67	4,51	4,87	4,12	4,23	3,91	4,45	4,36	4,06
	G03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti]	3,865	3,938	-0,073	3,94	4,26	4,14	4,19	3,42	4,47	4,05	4,60	4,68	4,00	3,40	4,09	4,57	4,12	4,31	3,91	4,00	4,16	3,33
	G04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata]	3,703	3,795	-0,092	3,91	4,22	4,14	4,38	3,31	4,47	4,10	4,47	4,32	3,80	3,23	4,03	4,52	4,24	3,23	3,82	3,25	4,02	3,56

			TOT ATE	2019	DIFF	DIDA	BIO	DICUS	FISICA	FORLILPSI	DICEA	DIEF	DINFO	DILEF	DIMAI	DMSC	EUROFARBA	SBSC	DSG	DSPS	DSS	DST	DAGRI	DISEI
N. Rispondenti			32	23	29	16	26	15	21	15	22	15	48	35	23	17	13	33	20	44	18			
G. Il mio lavoro	G05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita]	4,035	3,995	0,040	4,16	4,30	4,52	4,31	3,58	4,53	4,10	4,80	4,95	4,40	3,60	4,49	4,35	4,06	3,54	3,82	4,05	4,05	3,94
	G06	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le richieste di lavoro che mi vengono fatte da vari colleghi/uffici sono tra loro compatibili]	4,266	4,297	-0,031	4,41	4,70	4,62	4,63	3,92	4,53	4,48	4,67	4,77	4,53	3,88	4,43	5,00	4,82	3,85	4,09	4,45	4,36	4,11
	G07	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il personale viene coinvolto in merito ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro]	3,708	3,755	-0,047	4,34	4,22	4,21	4,31	3,42	4,53	3,52	4,67	4,27	4,07	3,23	3,97	4,61	4,53	3,38	3,33	3,65	3,98	3,11
H. Il senso di appartenenza	H01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I valori seguiti e i comportamenti praticati nell'organizzazione sono coerenti con i miei valori personali]	4,217	4,251	-0,034	4,31	4,39	4,72	4,94	3,96	4,87	4,57	4,60	5,00	4,53	3,71	4,20	4,65	4,65	3,69	4,18	4,55	4,48	4,00
	H02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il lavoro che faccio mi rende orgoglioso/a]	4,360	4,355	0,005	4,56	4,74	5,00	5,06	4,04	5,00	4,67	4,73	4,95	4,33	4,13	4,29	4,39	4,35	3,85	4,21	4,35	4,73	3,89
	H03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Per garantire l'efficacia della mia organizzazione sono disposto/a ad impegnarmi più di quanto atteso]	4,840	4,900	-0,060	4,88	5,26	5,17	5,31	4,65	5,00	5,14	5,40	5,09	4,67	4,81	4,77	4,96	5,00	4,08	4,64	5,20	4,84	4,61
	H04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Mi sento parte della mia organizzazione]	4,445	4,467	-0,022	4,47	4,74	5,03	5,13	4,15	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	3,98	4,51	4,83	4,88	4,00	4,55	4,35	4,66	4,28
	H05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il lavoro che svolgo ha un impatto sulla società]	4,656	4,648	0,008	4,78	4,70	4,93	4,94	4,42	4,93	4,67	5,27	4,64	4,80	4,15	4,54	4,70	4,24	4,85	4,64	5,00	4,59	4,94
L. Grado di conoscenza del sistema di valutazione	L01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato sulle strategie dell'organizzazione]	3,703	3,852	-0,149	4,19	4,35	4,14	3,56	3,54	4,40	4,05	4,27	4,36	4,20	2,85	3,77	4,26	4,12	3,46	3,48	3,65	3,93	3,44
	L02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Condivido gli obiettivi strategici dell'organizzazione]	3,784	3,898	-0,114	4,00	4,04	4,38	3,81	3,50	4,33	3,95	4,40	4,45	4,20	3,25	3,91	4,35	3,88	3,62	3,76	4,00	3,93	3,83
	L03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono chiari i risultati ottenuti dall'organizzazione]	3,734	3,781	-0,047	4,09	4,22	4,14	3,75	3,35	4,53	4,05	4,33	4,45	4,07	3,13	4,06	4,35	4,06	3,54	3,73	3,65	3,93	3,61
	L04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione]	3,874	3,960	-0,087	3,94	4,26	4,41	4,00	4,04	4,53	4,10	4,33	4,64	4,40	3,35	4,03	4,52	4,00	3,85	4,00	3,80	3,98	3,50
M. Le mie performance	M01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro]	3,928	3,958	-0,030	4,28	4,09	4,17	4,38	3,65	4,33	4,67	4,27	4,36	4,47	3,58	4,14	4,61	3,88	3,38	3,82	4,05	4,00	3,61
	M02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al mio lavoro]	4,083	4,123	-0,041	4,25	4,39	4,21	4,56	3,92	4,53	4,62	4,47	4,50	4,40	3,77	4,11	4,74	4,35	4,00	4,18	4,10	4,09	3,61
	M03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato sulla valutazione del mio lavoro]	4,211	4,275	-0,064	4,34	4,70	4,38	4,38	3,58	4,67	4,81	4,60	4,59	4,67	3,73	4,37	4,87	4,65	4,31	3,82	4,05	4,43	3,78
	M04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato su come migliorare i miei risultati]	3,812	3,876	-0,063	3,97	4,26	3,97	4,06	3,35	4,40	4,62	4,53	4,27	4,53	3,31	4,00	4,61	3,88	3,77	3,73	3,85	4,23	2,94
N. Il funzionamento del sistema	N01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro]	3,896	3,894	0,002	4,56	4,22	4,14	4,38	3,54	4,67	4,67	4,40	4,41	4,33	3,40	4,00	4,48	4,41	3,85	3,85	3,75	4,23	2,89
	N02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance]	4,076	4,072	0,004	4,50	4,65	4,31	4,56	3,58	4,53	4,90	4,53	4,45	4,27	3,56	4,31	4,52	4,35	3,38	3,88	4,25	4,43	3,22
	N03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance]	3,862	3,865	-0,003	4,25	4,39	4,41	4,19	3,46	4,47	4,90	4,67	4,32	4,40	3,56	4,17	4,65	4,00	3,46	3,67	3,90	4,02	3,39
	N04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano]	3,274	3,229	0,045	3,56	3,74	3,24	3,75	2,65	4,13	4,14	3,80	4,27	3,80	2,85	3,69	4,00	3,18	2,85	3,24	3,35	3,34	2,67
	N05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale]	3,642	3,638	0,003	4,44	4,17	3,59	3,94	3,04	4,40	4,52	4,33	4,36	3,73	3,08	3,74	4,52	4,06	3,92	3,76	3,60	3,77	3,00
	N06	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione]	3,717	3,769	-0,053	4,38	4,00	4,07	3,81	3,00	3,80	4,14	4,27	4,50	3,60	3,40	3,94	4,22	3,29	3,62	3,55	3,65	3,75	3,56
	N07	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione]	3,848	3,749	0,099	4,34	4,43	4,07	3,81	3,54	4,47	4,43	4,40	4,50	4,13	3,29	4,14	4,52	3,88	3,69	3,70	4,05	4,07	3,50
	N08	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La tempistica prevista dal sistema viene rispettata]	4,021	4,016	0,005	4,50	4,52	3,97	3,94	3,46	4,53	4,81	4,47	4,68	4,00	3,58	4,31	4,65	4,71	4,38	3,97	4,05	4,25	3,33
	N09	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Nel corso dell'anno vengono effettuate verifiche intermedie]	3,570	3,591	-0,021	4,22	3,91	3,31	3,56	2,85	5,00	4,76	4,27	3,77	3,87	3,08	3,91	4,48	4,35	4,08	3,73	3,35	3,52	2,83
O. Il mio responsabile e la mia crescita	O01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi]	4,279	4,238	0,041	4,84	4,17	4,41	4,81	3,58	4,73	4,86	5,07	4,64	4,87	3,58	4,40	4,78	4,35	3,77	4,15	4,30	4,66	3,22
	O02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro]	4,293	4,234	0,059	4,75	4,43	4,45	5,00	3,62	4,60	4,90	5,27	4,68	4,93	3,60	4,34	4,91	4,35	3,46	4,21	4,45	4,61	3,17
	O03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali]	4,816	4,690	0,126	4,94	4,87	5,07	5,25	4,19	5,00	5,38	5,40	5,23	5,20	4,08	4,74	5,09	4,94	4,00	4,76	5,10	4,91	4,22
	O04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro]	4,803	4,733	0,071	4,94	5,00	5,03	5,25	4,04	4,93	5,33	5,47	5,18	5,27	4,38	4,54	5,13	4,65	4,31	4,70	4,80	5,14	4,33
	O05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte]	4,755	4,683	0,072	4,91	4,65	5,10	5,31	4,23	4,87	5,33	5,33	5,09	5,20	4,00	4,66	5,04	4,71	4,15	4,79	4,90	5,14	4,39
P. Il mio responsabile e l'equità	P01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile agisce con equità]	4,564	4,441	0,123	4,63	4,43	4,55	5,44	3,92	5,00	5,14	5,20	5,00	4,60	4,10	4,80	4,91	4,76	3,85	4,45	4,40	4,82	4,17
	P02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti]	4,416	4,304	0,113	4,34	4,35	4,38	5,44	3,50	4,93	5,19	5,33	4,86	4,67	3,79	4,51	4,91	4,53	4,00	4,21	4,75	4,89	3,50
	P03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Stimo il mio responsabile e lo considero una persona competente e di valore]	4,882	4,817	0,066	4,94	4,78	5,07	5,44	3,85	4,93	5,48	5,53	5,14	5,13	4,40	4,91	5,30	4,94	4,08	4,70	5,50	5,16	4,11
	P04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti]	4,669	4,572	0,097	5,06	4,57	4,86	5,44	3,92	5,07	5,43	5,47	4,91	4,80	3,92	4,63	5,09	5,12	3,85	4,45	4,95	5,07	3,89
	P05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro]	4,543	4,509	0,035	4,91	4,57	4,45	5,38	3,69	4,80	4,95	5,33	4,82	4,67	4,00	4,51	5,13	5,06	4,23	4,36	4,80	5,02	3,72
	P06	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni]	4,504	4,413	0,091	5,03	4,39	4,38	5,31	3,73	4,80	5,10	5,27	4,77	4,80	4,06	4,46	5,04	4,94	4,46	4,36	4,55	4,84	3,56
	P07	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo]	4,718	4,591	0,127	4,94	4,70	4,83	5,38	3,73	4,93	5,10	5,40	5,05	5,20	4,06	4,66	5,04	5,12	4,00	4,61	4,90	5,05	4,17
Q. Il mio responsabile e il sistema di valutazione	Q01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mi valuta con equità]	4,768	4,727	0,040	4,81	4,70	5,07	5,31	4,00	4,93	5,29	5,33	5,09	5,13	4,29	4,86	5,13	4,82	4,00	4,67	4,90	5,07	4,00
	Q02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione]	4,402	4,400	0,002	4,78	4,48	4,66	5,13	3,58	4,67	5,05	5,27	4,68	4,87	3,79	4,63	4,87	4,82	4,31	4,33	4,60	4,82	3,50
	Q03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione]	4,218	4,235	-0,017	4,69	4,26	4,66	4,94	3,38	4,80	4,90	5,07	4,55	4,80	3,56	4,46	4,74	4,65	3,77	4,30	4,20	4,70	3,17
	Q04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione]	4,270	4,250	0,020	4,72	4,30	4,59	4,94	3,50	4,80	5,00	5,20	4,68	4,87	3,81	4,46	4,70	4,65	3,69	4,30	4,35	4,64	3,11

Indagine sul Benessere Organizzativo del 2021. Prospetto delle valutazioni

Dati riferiti al 2020

			DISIA	SAGAS	TOT DIP	AAGL	A EDIL	ARU	ASEPL	ASEF	ASD	A RIC TT	SIAF	A VAL	CLA	COMUN	FD STAFF	LENS	NO SEDE	TOT AC
		N. Rispondenti	13	13	491	11	35	35	30	38	105	36	42	125	15	20	38	6	11	547
A. L'ambiente di lavoro	A01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti]	4,77	3,31	4,48	4,91	4,83	4,43	4,53	4,61	3,94	4,19	4,52	3,98	4,53	5,20	4,37	4,83	3,64	4,29
	A02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho la possibilità di prendere pause durante il lavoro]	4,69	4,54	4,55	4,73	4,71	4,03	4,70	4,82	3,91	4,61	4,83	4,56	4,53	4,65	4,74	5,17	4,27	4,48
	A03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili]	4,54	3,92	4,32	4,27	3,94	3,66	4,63	4,26	3,31	3,94	4,19	4,29	4,60	4,70	3,95	5,17	3,36	4,02
	A04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio ambiente di lavoro è soddisfacente]	4,92	3,62	4,56	4,82	4,43	4,40	4,50	4,58	3,90	4,33	4,55	4,27	4,67	5,05	4,39	4,67	3,91	4,33
	A05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Non mi capita mai di avvertire situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso	3,92	3,85	4,01	4,00	3,51	3,66	4,13	3,76	3,21	4,03	3,88	3,89	5,07	4,05	3,79	5,00	2,64	3,75
	A06	Sono soddisfatto/a dell'attività svolta in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria	5,15	4,46	4,68	5,27	4,37	4,77	3,93	4,95	4,30	4,69	4,88	4,63	5,07	5,00	4,45	5,17	4,09	4,59
	A07	Ritengo che il Lavoro Agile possa essere considerato una direzione di sviluppo per il futuro dell'Ateneo, alla fine dell'emergenza sanitaria da COVID-19	4,77	4,31	4,73	5,45	4,74	5,23	4,40	5,05	4,56	5,11	5,26	4,93	5,47	5,25	4,87	4,83	4,36	4,90
	A08	Con che frequenza ha riscontrato i seguenti eventi nella sua organizzazione? [Gli errori commessi durante il mio lavoro mi vengono fatti notare ripetutamente]	5,08	5,00	4,94	5,00	4,43	5,23	5,13	4,92	4,75	4,94	5,26	4,81	5,47	4,55	4,89	5,33	4,45	4,89
	A09	Con che frequenza ha riscontrato i seguenti eventi nella sua organizzazione? [Nel rivolgermi agli altri mi capita di sentirmi isolato/a o di imbartermi in atteggiamenti ostili]	4,69	4,62	5,02	5,55	4,77	5,46	5,23	5,24	4,97	4,97	5,05	4,82	4,73	4,90	5,13	5,17	4,18	4,99
	A10	Con che frequenza ha riscontrato i seguenti eventi nella sua organizzazione? [Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere prevalentemente mansioni inferiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo]	4,62	5,31	4,98	5,36	5,14	5,29	5,13	5,45	4,86	5,19	4,98	4,70	4,80	5,05	5,26	5,00	5,27	5,01
	A11	Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere anche mansioni superiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo	4,00	3,15	3,93	4,00	3,71	4,31	3,70	3,66	3,80	4,00	4,45	3,94	3,80	4,10	3,55	4,00	3,73	3,90
B. Le discriminazioni	B01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sento che la mia identità di genere NON ostacola la mia valorizzazione sul lavoro, e in relazione ad essa sono trattato correttamente e con rispetto]	5,08	5,08	5,21	5,82	4,89	5,29	5,07	5,26	5,00	5,44	5,12	5,28	5,60	5,30	5,21	5,50	4,45	5,19
	B02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sento che la mia età NON ostacola la mia valorizzazione sul lavoro, e in relazione ad essa sono trattato correttamente e con rispetto]	4,92	4,85	5,05	5,55	4,80	5,11	5,00	5,21	4,62	5,14	5,12	4,97	5,60	5,10	5,08	5,50	4,82	4,99
	B03	Quanto si trova in accordo con la seguente affermazione? [Sento che la mia disabilità NON ostacola la mia valorizzazione sul lavoro, e in relazione ad essa sono trattato correttamente e con rispetto (se applicabile)]		5,00	4,63	6,00	5,57	6,00	5,14	6,00	4,23	4,00	4,33	5,11	5,00	5,50	3,50		2,00	4,91
C. L'equità nella mia amministrazione	C01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro]	3,38	3,15	3,72	4,55	3,34	3,57	3,50	3,87	2,94	3,58	4,10	3,62	4,33	3,50	3,47	4,17	2,73	3,52
	C02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità]	3,77	3,46	3,83	4,55	3,86	3,97	3,57	3,82	3,21	3,67	4,12	3,68	4,40	3,90	3,24	3,83	3,09	3,66
	C03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione]	3,62	2,62	3,37	3,36	3,37	3,09	3,47	3,95	2,96	3,03	3,60	3,35	3,80	3,70	2,89	2,67	2,73	3,28
	C04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto]	3,00	2,08	3,04	2,91	3,00	2,77	3,13	3,42	2,61	2,75	3,52	2,82	3,47	3,10	2,37	2,83	2,55	2,89
D. Carriera e sviluppo professionale	D01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro]	3,15	2,92	3,15	3,73	3,34	3,03	3,20	3,45	2,48	3,08	3,17	3,07	3,47	3,15	2,97	3,33	3,09	3,04
	D02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito]	2,69	2,15	2,98	3,45	3,40	2,89	3,07	3,34	2,50	3,08	3,24	2,89	2,93	2,65	2,74	3,00	2,18	2,91
	D03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli]	3,15	2,62	3,41	3,91	3,63	3,09	3,30	3,55	2,70	3,72	3,64	3,51	3,47	3,30	3,37	3,50	2,64	3,32
	D04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale]	4,15	3,69	3,79	4,00	4,11	3,89	3,77	3,97	3,30	3,86	3,95	3,98	3,60	4,00	3,71	3,33	2,73	3,77
	D05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione]	4,15	3,15	3,79	4,18	4,11	3,89	3,63	3,82	3,36	3,89	3,76	3,89	3,87	4,00	3,89	3,83	3,00	3,76
E. Il mio lavoro	E01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [So quello che ci si aspetta dal mio lavoro]	4,85	4,77	4,84	5,00	4,54	4,69	5,07	4,79	4,30	4,67	4,50	4,89	5,47	4,75	4,63	4,83	3,82	4,67
	E02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro]	4,92	5,08	5,06	5,27	4,97	4,83	5,23	4,97	4,48	4,89	4,98	5,18	5,67	5,20	4,63	4,83	4,00	4,91
	E03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro]	4,62	4,00	4,60	5,00	4,26	4,43	4,40	4,71	3,91	4,58	4,33	4,48	5,27	4,80	4,29	4,50	3,36	4,37
	E04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro]	4,85	4,77	4,82	4,91	4,46	4,46	4,90	4,89	4,06	4,89	4,62	4,66	5,13	4,80	4,42	4,83	3,73	4,55
	E05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale]	4,08	4,23	4,26	4,82	4,23	3,86	4,43	3,95	3,46	4,50	4,12	4,34	4,73	4,45	4,05	4,17	3,45	4,09
F. I miei colleghi	F01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Mi sento parte di una squadra]	4,15	3,46	4,40	4,55	3,86	4,74	4,37	4,58	3,88	4,53	4,40	4,40	5,33	4,50	4,18	4,17	4,09	4,31
	F02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti]	5,31	5,23	5,34	5,73	5,03	5,49	5,47	5,39	5,12	5,25	5,33	5,36	5,80	5,40	5,24	5,50	5,27	5,31
	F03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi]	5,08	5,08	5,03	5,64	4,80	5,29	5,00	5,08	4,68	4,92	4,95	5,11	5,53	4,80	4,92	5,50	4,64	4,98
	F04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti]	4,23	3,92	4,53	5,00	4,23	4,86	4,50	4,84	4,41	4,61	4,52	4,46	5,13	4,25	4,34	4,67	4,55	4,52
	F05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare]	4,15	3,46	4,42	4,36	4,14	4,60	4,23	4,29	3,76	4,61	4,57	4,34	5,00	4,55	4,24	4,17	4,09	4,27
G. Il contesto dell'organizzazione	G01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione]	3,77	2,69	3,60	3,73	3,34	3,40	3,60	3,97	2,70	3,81	4,00	3,98	4,00	3,45	3,39	3,50	3,09	3,54
	G02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro]	4,23	3,31	4,28	4,73	3,71	4,29	4,23	4,39	3,44	4,36	4,33	4,13	4,67	4,15	4,05	4,17	3,64	4,05
	G03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti]	3,69	2,92	3,99	4,18	3,74	3,86	3,97	4,16	3,08	4,00	3,95	3,86	4,60	4,10	3,68	3,67	3,18	3,75
	G04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata]	3,54	3,15	3,88	4,18	3,37	3,91	3,90	3,95	2,81	3,92	3,76	3,56	4,87	3,90	3,34	4,00	2,91	3,55

			DISIA	SAGAS	TOT DIP	AAGL	A EDIL	ARU	ASEPL	ASEF	ASD	A RIC TT	SIAF	A VAL	CLA	COMUN	FD STAFF	LENS	NO SEDE	TOT AC
N. Rispondenti			13	13	491	11	35	35	30	38	105	36	42	125	15	20	38	6	11	547
G. Il mio lavoro	G05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita]	4,38	3,77	4,14	4,73	4,06	3,74	4,07	4,39	3,27	4,08	4,26	4,12	4,67	4,15	3,82	4,00	3,18	3,94
	G06	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le richieste di lavoro che mi vengono fatte da vari colleghi/uffici sono tra loro compatibili]	4,15	3,77	4,37	4,91	4,14	4,17	4,30	4,37	3,52	4,39	4,21	4,40	4,93	4,45	4,13	4,67	3,64	4,17
	G07	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il personale viene coinvolto in merito ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro]	3,62	3,31	3,89	3,45	3,74	3,86	3,80	3,58	2,64	3,83	3,81	3,79	4,87	3,90	3,37	3,83	3,27	3,55
H. Il senso di appartenenza	H01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I valori seguiti e i comportamenti praticati nell'organizzazione sono coerenti con i miei valori personali]	4,31	3,23	4,34	4,55	4,17	4,09	4,27	4,08	3,55	4,17	4,43	4,22	5,20	4,45	4,21	4,17	3,36	4,11
	H02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il lavoro che faccio mi rende orgoglioso/a]	4,15	4,31	4,46	5,27	4,34	4,14	4,33	4,13	3,70	4,53	4,29	4,44	5,20	4,75	4,37	4,33	3,73	4,27
	H03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Per garantire l'efficacia della mia organizzazione sono disposto/a ad impegnarmi più di quanto atteso]	4,54	4,46	4,89	5,27	4,77	4,94	4,77	4,74	4,39	4,94	4,88	4,90	5,67	5,20	4,79	4,83	4,36	4,80
	H04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Mi sento parte della mia organizzazione]	4,23	3,92	4,57	4,91	4,71	4,23	4,37	4,26	3,70	4,56	4,33	4,51	5,40	4,85	4,50	4,33	3,45	4,33
	H05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il lavoro che svolgo ha un impatto sulla società]	4,15	4,85	4,65	5,36	4,80	4,71	4,70	4,42	4,45	4,83	4,88	4,75	5,20	4,95	4,32	4,50	3,55	4,66
L. Grado di conoscenza del sistema di valutazione	L01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato sulle strategie dell'organizzazione]	3,77	3,38	3,82	3,73	3,71	3,40	3,90	3,50	2,89	3,69	3,86	3,83	4,73	3,95	3,87	3,50	3,09	3,60
	L02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Condivido gli obiettivi strategici dell'organizzazione]	4,00	3,31	3,91	3,82	3,83	3,60	3,83	3,55	2,99	3,78	3,98	3,86	4,73	4,10	3,82	3,50	3,27	3,67
	L03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono chiari i risultati ottenuti dall'organizzazione]	3,85	3,23	3,88	3,82	3,74	3,49	3,90	3,45	2,90	3,83	3,90	3,79	4,87	3,85	3,76	3,50	3,09	3,60
	L04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione]	3,69	4,38	4,04	4,18	3,94	3,49	4,10	3,68	2,95	3,75	4,02	3,96	4,93	4,05	3,74	4,17	3,45	3,73
M. Le mie performance	M01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro]	3,46	3,92	4,04	4,55	4,20	3,77	4,00	4,03	3,08	4,08	4,14	4,00	4,33	3,85	3,68	4,00	3,73	3,83
	M02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al mio lavoro]	3,54	3,85	4,18	4,73	4,34	3,80	4,30	4,11	3,27	4,22	4,19	4,27	4,73	4,20	3,71	4,17	3,45	4,00
	M03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato sulla valutazione del mio lavoro]	3,69	4,69	4,29	4,73	4,37	3,94	4,27	4,24	3,39	4,39	4,43	4,48	4,87	4,10	3,97	4,00	3,91	4,14
	M04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato su come migliorare i miei risultati]	3,54	3,77	3,95	4,18	4,17	3,60	4,07	3,92	2,91	4,19	3,98	3,82	4,80	3,60	3,50	3,50	2,73	3,69
N. Il funzionamento del sistema	N01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro]	3,69	4,31	4,07	4,45	3,97	3,63	3,97	3,58	2,99	4,00	4,05	3,96	4,73	3,90	3,89	3,00	3,64	3,74
	N02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance]	4,08	4,08	4,19	4,09	4,37	3,74	4,20	3,92	3,29	4,25	4,31	4,25	4,67	4,50	3,68	3,83	3,18	3,97
	N03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance]	3,77	3,69	4,06	4,00	4,26	3,71	3,97	3,92	2,96	4,06	4,02	3,70	4,73	3,50	3,76	3,33	2,91	3,68
	N04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano]	3,15	2,46	3,40	3,55	3,89	3,03	3,60	3,29	2,61	3,22	3,57	3,23	3,80	2,75	3,05	2,67	2,27	3,16
	N05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale]	3,62	3,15	3,81	3,73	3,89	3,66	3,77	3,61	2,93	3,67	3,55	3,50	4,47	3,55	3,68	3,33	2,91	3,49
	N06	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione]	3,46	3,62	3,79	4,27	3,94	3,69	4,20	3,74	3,12	3,78	4,19	3,52	4,73	3,45	3,74	3,00	3,09	3,65
	N07	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione]	3,85	4,00	4,01	4,09	4,11	3,94	3,97	3,89	3,19	3,92	3,81	3,60	4,60	3,95	3,82	3,50	3,00	3,71
	N08	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La tempistica prevista dal sistema viene rispettata]	3,69	3,77	4,15	4,18	4,29	4,00	4,17	3,97	3,26	4,19	4,14	3,90	4,67	4,60	3,97	3,67	3,09	3,90
	N09	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Nel corso dell'anno vengono effettuate verifiche intermedie]	3,54	3,62	3,74	3,64	3,94	3,60	3,57	3,47	2,81	3,47	3,48	3,34	4,67	4,05	3,63	2,83	3,45	3,42
O. Il mio responsabile e la mia crescita	O01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi]	4,00	3,85	4,32	4,27	4,29	4,74	4,13	4,21	3,71	4,64	4,62	4,26	5,27	4,80	4,21	3,17	3,36	4,24
	O02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro]	4,00	4,15	4,35	4,36	4,23	4,80	4,07	4,21	3,70	4,69	4,60	4,25	5,13	4,70	4,21	3,67	3,55	4,24
	O03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali]	4,77	4,46	4,80	5,18	4,83	5,34	4,60	5,00	4,53	5,06	5,14	4,74	5,20	5,35	4,61	4,83	4,09	4,83
	O04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro]	4,62	4,69	4,82	4,82	4,91	5,23	4,60	4,82	4,40	5,08	5,05	4,77	5,40	5,05	4,79	4,67	4,09	4,79
	O05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte]	4,54	4,38	4,77	4,55	4,83	5,43	4,27	4,68	4,45	5,03	4,90	4,74	5,40	5,30	4,53	4,33	4,18	4,74
P. Il mio responsabile e l'equità	P01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile agisce con equità]	4,62	4,23	4,60	4,45	4,74	5,00	4,20	4,58	4,19	4,69	4,98	4,57	5,13	4,55	4,24	4,67	4,00	4,53
	P02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti]	4,23	4,00	4,45	4,27	4,54	5,00	4,03	4,26	4,02	4,75	4,79	4,34	5,20	4,60	4,24	4,33	3,82	4,39
	P03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Stimo il mio responsabile e lo considero una persona competente e di valore]	4,85	4,54	4,88	4,73	5,17	5,37	4,60	4,82	4,46	5,19	5,19	4,86	5,47	5,25	4,87	4,50	4,73	4,89
	P04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti]	4,54	4,31	4,70	4,45	4,89	5,20	4,10	4,55	4,26	4,94	4,98	4,62	5,20	5,05	4,68	4,00	4,45	4,64
	P05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro]	4,38	4,23	4,59	4,55	4,54	5,11	4,23	4,37	4,02	4,83	4,98	4,54	5,20	4,85	4,29	3,67	4,36	4,50
	P06	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni]	4,15	4,54	4,56	4,27	4,43	5,09	3,97	4,45	4,09	4,83	4,88	4,43	5,27	5,00	4,13	3,83	4,18	4,45
	P07	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo]	4,62	4,62	4,73	4,91	4,94	5,34	4,40	4,74	4,24	5,11	5,07	4,67	5,20	5,15	4,53	4,33	4,18	4,71
Q. Il mio responsabile e il sistema di valutazione	Q01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mi valuta con equità]	4,69	4,62	4,78	5,09	4,91	5,26	4,50	4,79	4,37	5,03	5,02	4,77	5,27	4,95	4,68	4,50	3,82	4,76
	Q02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione]	4,23	4,46	4,51	4,55	4,46	4,80	4,33	4,24	3,79	4,44	4,74	4,31	5,13	4,60	4,24	3,83	3,73	4,31
	Q03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione]	4,08	4,23	4,35	4,18	4,14	4,63	4,13	3,97	3,60	4,33	4,50	4,06	5,13	4,50	4,05	3,83	3,73	4,10
	Q04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione]	4,23	4,31	4,40	4,27	4,23	4,66	4,13	4,05	3,67	4,53	4,69	4,05	5,00	4,70	4,16	3,33	3,64	4,16