



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Piano Integrato

Università degli Studi di Firenze

2019-2021

Piano Integrato

Università degli Studi di Firenze

2019-2021

Indice

Presentazione	5
Sezione 1 Il processo di pianificazione	7
1.1 Il piano integrato, l'organizzazione e il capitale umano	9
1.2 Principi e elementi di pianificazione	10
Sezione 2 Dalla pianificazione strategica alle performance	13
2.1 Performance istituzionale	15
2.2 Fonti per la pianificazione integrata	17
2.2.1 Piano strategico	17
2.2.2 Altri piani	18
2.2.3 Il performance budgeting	21
2.2.4 I riscontri degli organi di valutazione e controllo	22
2.2.5 Il coinvolgimento dell'utente	23
2.3 Le connessioni alle linee di performance	33
Sezione 3 La performance organizzativa	35
Sezione 4 La performance di struttura	49
Sezione 5 La performance individuale	55
5.1 La performance individuale	57
5.2 Titolari di funzione e relativi obiettivi	58
5.3 Il personale B-C-D e i relativi obiettivi	59
Sezione 6 Analisi del rischio, prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza	63
6.1 Analisi dei rischi per la salute, la sicurezza, danni informatici e reputazionali	65
6.2 Prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza	67
Allegati	69



Presentazione

Il Piano Integrato 2019-2021 di seguito presentato costituisce la quarta edizione del Piano Integrato dell'Ateneo fiorentino, oltre le precedenti tre edizioni del previgente Piano delle Performance. Esso assolve alle indicazioni normative del D.Lgs. 150/2009 ed è redatto secondo le indicazioni ricevute da ANVUR a partire dal 2015, con qualche maggiore libertà ritenuta vantaggiosa per dare maggiore enfasi agli aspetti sostanziali.

Quale documento di riscontro alle norme in materia di performance organizzativa ed individuale, esso definisce gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si basano la misurazione, valutazione e rendicontazione delle performance.

Quale documento di applicazione delle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo delle performance delle Università statali italiane", esso rappresenta lo sforzo di interpretare e valutare l'attività amministrativa nel più ampio contesto accademico, facendo pertanto sintesi della pianificazione strategica, della programmazione operativa, della pianificazione economico finanziaria, e di ogni altro atto di programmazione di rilievo nell'ordinamento universitario e per il funzionamento dell'Ateneo.

La redazione del presente Piano reca elementi di continuità, di semplificazione e di implementazione rispetto al precedente, rappresentando la sua stessa composizione un esercizio continuo verso la schematicità, il pragmatismo realizzativo, il miglioramento dell'azione amministrativa e della sua misurabilità in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

La "ciclicità" della performance consente di riproporre una nuova fase di programmazione attraverso gli strumenti di monitoraggio nel tempo arricchiti ed in uso, indipendentemente dal fatto che non si sia ancora formalmente chiusa la rendicontazione dell'edizione del Piano immediatamente precedente, ed in specie, la valutazione delle azioni fissate per l'anno 2018, rispetto al quale il presente piano si pone in continuità.

Nella volontà di confermare nella sostanza l'impianto già adottato, esito a sua volta di un processo di revisione compiuto sulle indicazioni ricevute da ANVUR e dal Nucleo di valutazione nel 2017, il documento che segue si pone anche l'obiettivo di semplificare la lettura ed ottimizzare l'uso del rinvio a documenti e dati di riferimento a cui occorra far richiamo senza replicarne il contenuto.

Il Piano Integrato, così come strutturato, introduce lo scenario della **performance istituzionale** in cui le scelte politiche ed operative si collocano, fa sintesi e tesoro degli elementi di programmazione che occorre integrare e rendere attuabili con azioni concrete, tratta come oggetto di interesse centrale la **performance organizzativa** e quella **individuale**.

La **performance di struttura**, quand'anche non espressamente richiamata nelle norme e nel permanere del dibattito circa la sua relazione con la performance organizzativa, costituisce uno snodo di pregio ed un elemento di ulteriore integrazione e di rilevante interesse tenuto conto dell'articolazione interna dell'Ateneo e della sua multiforme e poliedrica composizione.

La stesura del Piano Integrato del triennio di interesse beneficia della contemporanea redazione ed approvazione del Piano Strategico relativo allo stesso triennio a cui pertanto esso si ispira, e fa riferimento, quale annesso, ai piani strategici redatti in conformità dalle strutture dipartimentali.

Ruolo di rilievo per la declinazione delle scelte è assunto dagli **stakeholder** cui il Piano anche è rivolto con un'attenzione particolare agli **studenti**, i servizi verso i quali la tecnostruttura di Ateneo, oltre che la politica, considera un obiettivo di assoluto, prioritario, doveroso riferimento.

Secondo le indicazioni normative, l'approvazione del Piano integrato è stata preceduta dalla approvazione del **Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance**. Quest'ultimo documento, mantenendo l'articolato impianto già in atto, estende la logica e la configurazione di quanto esposto nel Piano non solo a tutte le autonomie organizzative di Ateneo, ma anche ad ogni categoria di personale in esso inquadrato, dal livello apicale del Direttore Generale, ai Dirigenti, RAD, EP di processo, titolari di funzione e incarichi e personale tutto.

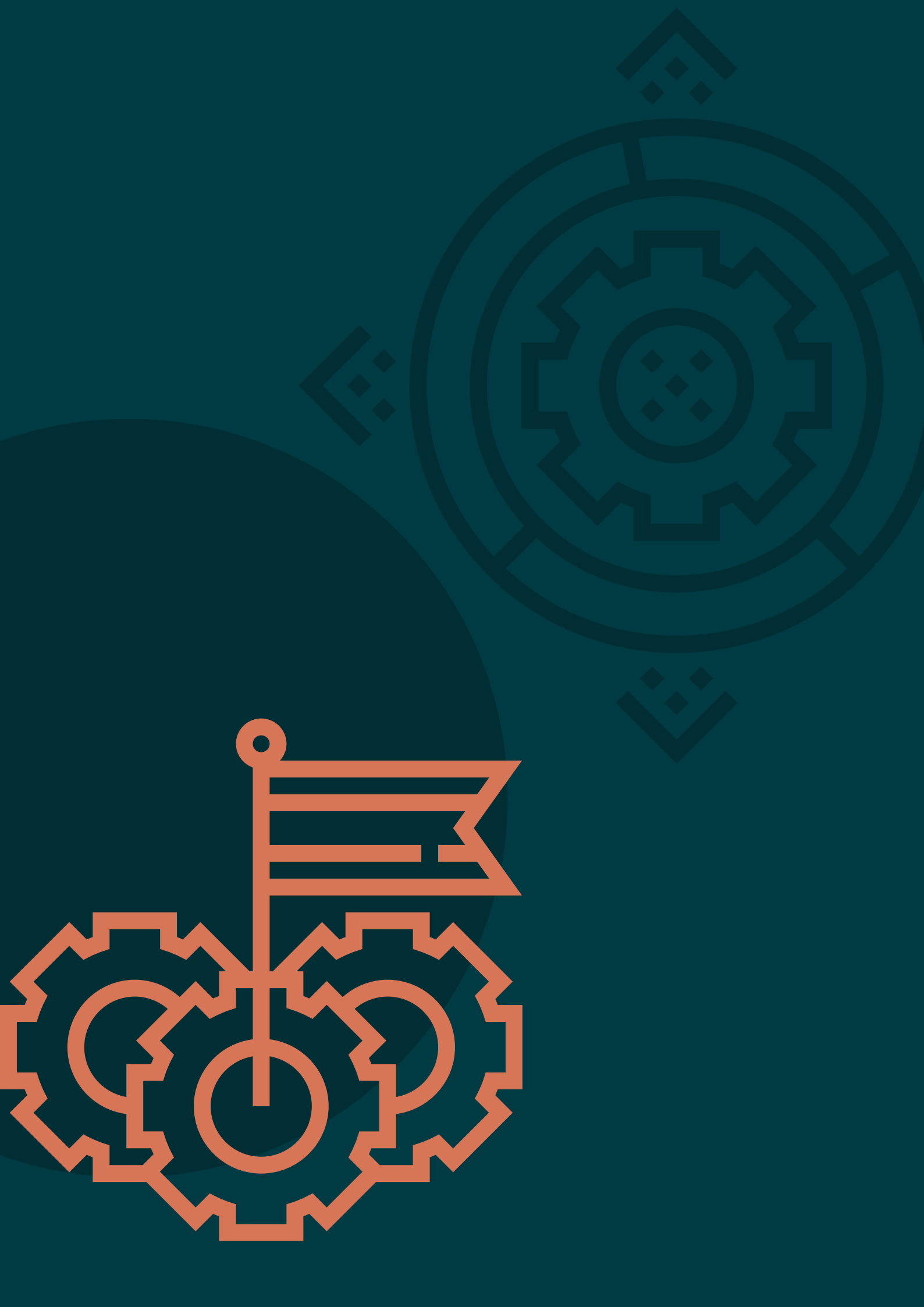
Le logiche pervasive ed omnicomprensive del Piano integrato sono state accompagnate e verranno nel tempo sostenute da processi di formazione, di coinvolgimento, partecipazione, responsabilizzazione già avviate con apprezzabili esiti.

Il Direttore Generale
D.ssa Beatrice Sassi



Il processo di pianificazione

sezione 1



Il processo di pianificazione

sezione 1

1.1 Il Piano Integrato, l'organizzazione e il capitale umano

La realizzazione del Piano Integrato e degli obiettivi in esso definiti è affidata alla componente tecnico amministrativa di Ateneo. Essa è tradizionalmente definita come componente di supporto alle attività didattiche e scientifiche interpretate dalla componente docente. Nei più evoluti sistemi essa è ormai invece caratterizzata da una professionalità autonoma, specifica, distinta e al contempo integrata con quella didattico-scientifica, ad essa coesa per il raggiungimento di medesimi obiettivi cui ciascuno tende con i propri mezzi, strumenti, azioni.

Il Piano Integrato presuppone e sottende l'esistenza di una **organizzazione** e considera il capitale umano come la più importante leva di conduzione di essa verso i risultati attesi.

Nell'Ateneo fiorentino, la riorganizzazione avviata con decreto del Direttore Generale del 26 febbraio 2015, n. 344 – prot. n. 25649 (Linee Guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative d'Ateneo) è stata conclusa nel 2017. Essa risulta esposta alla [pagina del sito](#), ove sono menzionati tutti i decreti attuativi del percorso dichiarato e progressivamente attuato.

I due elementi di rilievo, organigramma e funzionigramma, sono rispettivamente visibili sulla pagina menzionata, aggiornata con gli ultimi interventi organizzativi. Il primo persegue una visione organizzativa unitaria e offre una cornice di riferimento omogenea alle entità caratterizzate da autonomia organizzativa al fine di garantire il coerente loro operare con la totalità delle strutture dirigenziali e dipartimentali. Alle dimensioni strutturali, infatti, l'organizzazione aggiunge obiettivi strategici e funzioni trasversali a garanzia di una sostanziale convergenza dell'operare dei Centri di autonomia alle funzioni dirigenziali. Il secondo tende a tessere intorno alle strutture, e parimenti all'interno di esse quale ele-

mento necessario a garantirne il funzionamento, reti professionali che impostano dialoghi fra soggetti che svolgono analoghe funzioni; ciò consente di agevolare i confronti, le uniformità procedurali, l'ottimizzazione dei processi, gli investimenti formativi. La rete professionale inoltre costituisce una forma di valorizzazione del personale in esso impegnato. Si ricordano: le reti fra RAD, fra RAD e Dirigenti, fra RAD di processo e funzioni specialistiche di Dipartimento in esso coinvolti, fra Funzioni Specialistiche di omogeneo contenuto. La recente visita ANVUR per l'accreditamento, in proposito, ha annotato come esperienza da perseguire il modello dei referenti della Qualità attivati nelle Scuole che costituiscono, appunto, una ulteriore espressione di questo concetto di reti organizzate per Funzioni Specialistiche.

Il modello organizzativo, sopra esposto, fondato sulla **mappatura dei processi**, e faticosamente affermatosi anche con elementi di discontinuità (rotazione degli incarichi e selezioni per il conferimento), aveva una valenza sperimentale, il cui rinnovo è in fase di definizione. Infatti, agli incarichi di funzione sopra menzionati fino al 31.12.2018 è stata corrisposta un'indennità la cui erogazione da fondi contrattuali è stata possibile in esecuzione di un **accordo sindacale**, essendo la materia oggetto di contrattazione.

Il tema deve essere dunque riproposto alla trattativa sindacale ed è all'ordine del giorno dei lavori del tavolo nella più articolata cornice della nuova contrattazione generale da discutere ed affrontare auspicatamente in tempi brevi. Nelle more intanto, la Direzione Generale ha adottato due provvedimenti:

- uno sulla sospensione delle indennità (e indirettamente delle funzioni) ai titolari delle Funzioni Specialistiche e Funzioni di Responsabilità (prot. n. 222305 del 20/12/2018);
- uno di prosecuzione senza indennità ai titolari di Unità Funzionali (prot. n. 1246 del 03/01/2019).

Ciò per la diversa rilevanza che le figure assumono nella cornice delle disposizioni contrattuali e delle relative prerogative gestionali.

La premessa assume particolare rilievo nella definizione di alcune parti del Piano Integrato. In particolare la definizione delle reti professionali e degli incarichi ad esse riferiti è l'elemento di pregio nel contesto della declinazione della performance individuale; per il personale con incarico essa infatti si concretizza e si declina, nonché misura, sugli obiettivi di funzione, trattati al paragrafo 3.4 del SMVP 2019. **Il presente Piano Integrato viene redatto quindi nell'auspicabile continuità degli assetti organizzativi del funzionigramma, ancorché la trattativa sindacale non sia ad oggi conclusa.**

Come detto, costituisce elemento di rilievo inoltre il fatto che il Piano Integrato si rivolga finalmente a tutto il personale di Ateneo con il pregevole coinvolgimento in esso anche del personale di categoria B, C e D senza incarico, fino a quest'anno impegnato invece nei progetti che, giusto accordo sindacale del 2009, costituivano la cornice per la definizione della produttività. Questi ultimi avevano solo con enorme sforzo raggiunto da ultimo un accettabile livello di coerenza con le logiche e l'impianto della performance organizzativa ma ne restavano, di fatto, avulsi.

Con l'accordo del 17 dicembre 2018, il suddetto personale entra pienamente nella logica della performance organizzativa e della performance individuale definite nel presente documento nella misura e con le modalità descritte nel SMVP. L'accordo segue la sottoscrizione del nuovo CCNL-Comparto Istruzione e Ricerca, avvenuto il 19 aprile 2018, che impegna l'Amministrazione nella concertazione di un nuovo accordo integrativo. Esso ha imposto, relativamente alla valutazione della performance individuale del personale di cat. B, C e D, variazioni all'attuale approccio previsto dal precedente Contratto Nazionale

e dai successivi accordi integrativi. Si è generata pertanto la necessità di comporre in armonia tale previsione contrattuale con le disposizioni di legge in materia di Sistema di Valutazione. Come noto, ai sensi dell'art. 7 c.1 D.lgs. 150/2009 novellato dal D.lgs. 74/2017, le amministrazioni pubbliche hanno l'obbligo di valutazione della performance organizzativa e individuale; a tal fine, adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Si sono pertanto creati i presupposti per il superamento del datato approccio basato su progetti di produttività e per la costituzione di un'unica piattaforma che uniformi la valutazione di tutto il personale, incluso quello appartenente alle cat. B, C e D non titolare di alcun specifico incarico. Per inciso, considerato che stiamo parlando del 90% del personale tecnico amministrativo, la modifica introdotta è di notevole portata ai fini della coesione di tutto il personale che si vede adesso collocato ai fini valutativi su un'unica piattaforma. Il 17 dicembre 2018, dopo un articolato e complesso confronto con i Sindacati, si è giunti alla sigla dell' "Ipotesi di accordo per la determinazione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance – anno 2019", che in estrema sintesi, si sostanzia nel ribaltamento della Performance Organizzativa su tutto il personale di categoria B, C e D (con incarico e senza incarico) seppur in percentuale calmierata, e nell'inserimento di Obiettivi di struttura, elementi che approfondiremo nei paragrafi dedicati.

Il nuovo Contratto sopra ricordato e la sua declinazione decentrata conferiscono leve gestionali per arricchire di ulteriori elementi e supporto le finalità perseguite dal Piano. In particolare, è dedicata alla valorizzazione del capitale umano, già perseguita nel Piano Strategico, la linea di performance numero "5. Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo".

Quali che siano le forme, piuttosto vincolate e non esaurienti, di valorizzazione del personale, il **capitale umano di Ateneo** cui il Piano Integrato è rivolto è l'**interprete unico** delle aspettative di risultato in esso descritte per il raggiungimento delle quali rileva ogni contributo professionale e comportamentale opportunamente supportato dalle conoscenze e consapevolezze individuali e dall'assetto organizzativo ormai a regime.

1.2 Principi e elementi di pianificazione

Il Piano Integrato è uno dei primari strumenti di pianificazione di Ateneo. Sicuramente rappresenta il documento più significativo per la componente tecnico-amministrativa. Si pone in linea e a sintesi di altri strumenti di pianificazione dell'Ateneo dettagliando le linee strategiche definite dal Governo dell'Ateneo in obiettivi e azioni specifiche e operative relative a ciascun anno di pianificazione. Specifica quindi il quadro delle performance attese nel periodo di riferimento e formalizza gli obiettivi e le azioni necessarie, allocando al contempo risorse e definendo le responsabilità per la loro realizzazione.

In questa sua primaria funzione, il Piano recepisce altresì le istanze dei portatori di interesse, soprattutto dei primari fruitori dei servizi erogati, ed è sensibile anche alle novità, alle sollecitazioni e alle conoscenze acquisite che provengono dall'ambiente in cui l'Ateneo vive e che hanno caratterizzato i recenti esercizi e specificamente l'ultimo.

Il Piano integrato del triennio è pertanto sviluppato in coerenza con le linee di indirizzo espresse dagli Organi di governo e dagli organi direzionali, formalizzate nelle principali fonti di pianificazione dell'Ateneo, che saranno dettagliate nel Capitolo 2. A titolo esemplificativo e non esaustivo si citano:

- Piano Strategico;
- Piani triennali per il reclutamento del personale docente, tecnico-amministrativo e collaboratore linguistico;
- Piano Edilizio;
- Bilancio previsionale triennale;
- Programmazione triennale ministeriale (Pro3);
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Completano il quadro della pianificazione anche gli ulteriori atti programmatici approvati dagli Organi centrali relativi a specifici ambiti di attività come ad esempio, quelli relativi alla comunicazione e all'internazionalizzazione, e quelli adottati dalle Strutture aventi caratteristiche di autonomia anche e soprattutto a declinazione strategica delle decisioni degli Organi centrali.

Nondimeno la pianificazione integrata recepisce e rielabora anche direttamente, oltre che per via degli indirizzi degli Organi, le istanze normative e di valutazione nazionali e locali. Per l'anno 2018 infatti si devono citare alcuni eventi avvenuti che hanno un impatto certo sul sistema delle performance:

1. l'assegnazione del Fondo del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca destinato a ben nove Strutture di ricerca dell'Ateneo a conclusione del riconoscimento dei "**Dipartimenti universitari di eccellenza**" che sono stati assunti dalla pianificazione nel corso dell'esercizio 2018 in una corsia realizzativa prioritaria imposta dalla necessità di fornire tempestiva rendicontazione;

2. il **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro** relativo al personale del comparto istruzione e ricerca per il triennio 2016-2018 siglato il 19 aprile 2018, anche in relazione alle novità normative introdotte dal D.lgs. n. 74/2017 del 25 Maggio 2017, modificative del D.lgs. n. 150/2009 del 27 Ottobre 2009 in tema di valutazione della performance dei lavoratori pubblici. Esso ha avuto un forte impatto e ha imposto di rendere coerente con il nuovo quadro normativo l'impianto valutativo del personale di categoria B-C-D attraverso la costituzione di una nuova piattaforma;
3. le indicazioni formulate dal Nucleo di Valutazione in occasione della "Validazione della Relazione della performance 2017" e nella "Relazione Annuale 2018";
4. la "Restituzione dei risultati della visita" rilasciata dalla Commissione di esperti della valutazione ANVUR a seguito della visita in loco per l'accreditamento periodico del 22-26 ottobre 2018. Si tratta di un documento di sintesi consegnato al termine della visita che, in attesa della più esaustiva e completa relazione finale, costituisce ad oggi il solo materiale di riferimento;
5. la "Relazione sui processi di Assicurazione della Qualità e sull'attività del Presidio della Qualità di Ateneo per l'anno 2017" del marzo 2018.

Il Piano Integrato infine recepisce e traduce in azioni programmate le indicazioni degli **stakeholder** ed in particolare dei fruitori dei servizi, sia di quelli già attivi che di quelli potenziali. In questo contesto infatti, assumono un particolare rilievo le indicazioni e valutazioni da loro espresse nella definizione e nel miglioramento dei servizi e quelle raccolte nella valutazione finale d'anno sui servizi fruiti. Essi assumono infatti, prima ancora che il ruolo di valutatori, quello di **propulsori dell'azione amministrativa**. In questo senso le loro istanze, anche rilevate dalle indagini di *customer satisfaction* oltre che direttamente assunte, costituiscono privilegiati elementi di programmazione.

L'impianto generale del Piano Integrato 2019-2021 è in buona sostanza quello definito nel Piano precedente (2018-2020), ma è arricchito da una particolare aderenza agli altri piani d'Ateneo (e in particolare al Piano Strategico 2019-2021 di simultanea stesura) e da una maggiore e più stringente connessione agli elementi di bilancio destinati al conseguimento degli obiettivi (performance budgeting). L'analisi degli elementi di contesto e quella di posizionamento dell'Ateneo nel panorama istituzionale precedono la trattazione e la definizione delle linee di performance. I principali dati di presentazione dell'Ateneo sono diffusamente disponibili in altri documenti di rendicontazione e programmazione, ed in particolare quelli sulla [storia dell'Ateneo](#) e quelli sui principali fenomeni dimensionali e relativi alla sostenibilità sociale e ambientale nel [Bilancio Sociale 2017](#).

Tali elementi, opportunamente integrati fra loro, favoriscono l'elaborazione del Piano stesso. Di tutti questi elementi si tratterà nelle pagine che seguono per le evidenti ripercussioni sulle operazioni di pianificazione, che terranno altresì conto delle recenti deliberazioni degli Organi relative al riassetto scientifico e funzionale dei Dipartimenti entrato in vigore a partire dal 1 gennaio 2019, che ha determinato una diminuzione numerica dei Dipartimenti da 24 a 21 attraverso procedimenti complessi di soppressioni e fusioni.



**Dalla
pianificazione
strategica
alle
performance**

sezione 2



Dalla pianificazione strategica alle performance

sezione 2

2.1 Performance istituzionale

Costituisce necessaria premessa alla trattazione dei temi successivamente esposti, l'evidenza del **contesto di riferimento** in cui l'Ateneo opera e si colloca. Il SMVP definisce tale contesto "Performance istituzionale"; essa lungi dall'aver una rilevanza valutativa, assume un interesse specifico per dare conto della **collocazione dell'Ateneo rispetto agli indicatori nazionali** e per comparare le sue performance a quelle degli altri Atenei, nonché per conoscere e valutare l'impatto e le ricadute delle successive decisioni di Piano sui grandi assi di sistema.

La performance istituzionale dell'Ente è in questo senso determinata dai risultati generali conseguiti negli ultimi esercizi e definiti in relazione al livello dimensionale e di contesto in cui l'Ateneo opera. Tali risultati rivestono un particolare rilievo nella definizione delle politiche generali dell'Ateneo, fissate nei principali strumenti di indirizzo e di programmazione triennale, e primariamente nel Piano Strategico di Ateneo cui si rinvia per i principali approfondimenti.

Nel rinviare ad altri strumenti di rendicontazione e pianificazione per una diffusa presentazione generale dell'Ateneo (**Bilancio sociale 2017** e Piano Strategico 2019-2021), si sottolinea che in questa sede, e specificamente per le conseguenze che ne derivano sul sistema delle performance, rilevano i livelli prestazionali dell'Ente confrontate con quelle del sistema universitario nazionale nel suo complesso. In questa chiave è possibile valutare le performance istituzionali in relazione alle quote di sistema attratte e gestite, evidenziando e dimensionando le performance stesse dagli scostamenti positivi o negativi rispetto ai parametri di sistema. Per tale approccio può trovare applicazione specifica un'analisi comparativa con gli altri Atenei Statali dedotta dalle banche dati del MIUR (Statistica e Studi, PROPER, ...) ed in particolare dal sistema di finanziamento pubblico, che riconosce un'erogazione dipendente dal volume storico delle attività, da fattori di

Metrica	Posizionamento fra gli atenei pubblici	Quota sul sistema (%)
Valore FFO assegnato	7	3,4
Numero di docenti e ricercatori	7	3,3
Costo del personale di ruolo	7	3,4
Numero studenti regolari entro il primo anno	7	3,5
IRFS VQR 2011-2014	7	3,6
IRAS 2. Politiche reclutamento Personale VQR 2015-2017	8	4,0
Autonomia responsabile	8	3,4
Dipartimenti di eccellenza	4	5,1
Ammontare contribuzione studentesca	8	2,9
Indicatori di sostenibilità (PROPER)	8	3,0

📌 Tavola 1

Posizionamento dell'Ateneo fiorentino in relazione agli altri atenei statali italiani

Fonte: rielaborazioni di dati ministeriali: FFO 2018 (DM 587 dell'8 agosto 2018), CercaUniversità, Statistica e Studi, PROPER.

domanda di formazione e dai risultati conseguiti nei recenti esercizi nei principali obiettivi istituzionali¹.

Sulla base dei dati più aggiornati, l'Ateneo si caratterizza per un allineamento fra l'incidenza dei proventi da finanziamento pubblico (3,4% del complesso del FFO agli atenei statali) e l'incidenza del costo del personale di ruolo sul sistema nazionale (3,4% degli assegni fissi corrisposti negli atenei statali). È invece decisamente più bassa l'incidenza dei proventi da contribuzioni studentesche sul complesso del gettito nazionale

da parte degli atenei pubblici (2,9%, osservato con riferimento all'esercizio 2016). Ciò avviene non tanto per una più bassa numerosità degli studenti (3,5% degli studenti iscritti ad atenei pubblici italiani entro un anno dalla durata normale del corso) quanto per la minore contribuzione media per studente, che ammonta nel caso di Firenze a circa mille euro, significativamente più bassa di quella media nazionale. Questa situazione è descritta nel Piano Strategico come punto di forza dell'Università di Firenze.

I dati beneficiano in particolare delle buone prestazioni nella VQR 2011-14 (IRFS=3,57% del sistema nazionale), che portano ad un peso della componente premiale (3,56%) più alto rispetto al peso di quella base (3,40%). Dato questo da leggersi positivamente. Per quanto concerne la quota premiale, inoltre, si registra un ulteriore netto miglioramento dell'indicatore IRAS2, calcolato in base alla valutazione delle politiche di reclutamento del triennio 2015-2017 e dei dati relativi alla VQR 2011-2014 (dal 3,57% del 2017 al 4,02% del 2018), oltre ad un andamento in progressione dell'indicatore relativo all'autonomia responsabile (3,35%), quindi sostanzialmente in linea con le dimensioni dell'Ateneo, an-

¹ La modalità di determinazione delle quote del FFO è sostanzialmente invariata rispetto al precedente esercizio: la quota base è assegnata per il 69% su storico, perequazione e altri parametri residuali, mentre per il restante 31% sulla base del costo standard per studente (nella sua nuova modalità di calcolo dettata dal DM n. 585 del 8 agosto 2018, che comprende anche lo studente iscritto un anno oltre la durata normale). Nella quota premiale sono confermati i parametri di distribuzione con impiego dei risultati della VQR 2011-14. In particolare il 60% sulla base dei risultati della VQR 2011-2014, il 20% secondo i risultati raggiunti nella VQR 2011-14 dai nuovi reclutati, il 20% secondo le performance conseguite nella cosiddetta "autonomia responsabile", ossia negli indicatori autodeterminati dagli atenei per i quali è premiato il livello di miglioramento conseguito.

➔
Tavola 2
Indicatori di sostenibilità D.lgs. 49/2012. Anni 2016 e 2017
 * Ancorché non sia definita una soglia di riferimento, il valore è in linea con quello dei Mega-atenei italiani (di poco superiore).

Indici	Valore Ateneo		Soglia di riferimento	Valutazione
	2017	2016		
Spese Personale (IP)	67,05%	67,22%	Superiore: 80,00%	✓
Spese Indebitamento (I DEB)	7,54%	7,67%	Non definita*	✓
Sostenibilità Economico Finanziaria (I SEF)	1,18	1,17	Inferiore: 1,00	✓

corché basato su fenomeni anche precedenti la relativa programmazione.

Il **posizionamento dell'Ateneo** derivante dall'analisi del FFO è quindi confermato nella fascia dei "Mega-atenei", **al 7° posto** fra gli atenei dimensionalmente maggiori, e precisamente compreso fra la posizione dell'Università degli Studi di Torino e quella del Politecnico di Milano.

La Tavola 1 evidenzia in particolare l'allineamento delle percentuali dimensionali alla misura del 3,3-3,6%, ambito nel quale è posizionata l'incidenza dell'Ateneo sul sistema nazionale (risorse, personale e relativi costi, studenti, qualità della ricerca, autonomia responsabile). Tale situazione di **sostanziale armonizzazione degli indicatori** (sia di domanda sia di offerta), meglio di ogni altra considerazione esplicita la piena sostenibilità e armonizzazione recuperate nel tempo dall'Ateneo e il suo raggiunto equilibrio.

Per contro, invece, alcuni valori discostano dal citato equilibrio. Quello che si discosta maggiormente verso l'alto è quello relativo ai "Dipartimenti di eccellenza"². L'indica-

tore dà ampio valore alle capacità di ricerca e di progettazione dell'Ateneo rispetto agli altri competitors istituzionali. In questo ambito meglio di Firenze si sono posizionati solo atenei con lunghe tradizioni ed eccellenze: nell'ordine Bologna, Padova e Torino. Si discosta positivamente dall'equilibrio (4,0%) anche un altro indicatore della ricerca e precisamente quello relativo alla qualità del reclutamento (IRAS2³). Fra gli indicatori che si discostano invece negativamente troviamo quello relativo al finanziamento da contribuzione studentesca e quello relativo agli indicatori di sostenibilità. Tali parametri sono sotto-dimensionati stante la volontà dell'Ateneo di applicare misure di contenimento alle spese per gli studi e la valutazione ponderata di mantenere i mutui in essere nonostante la presenza di utili di esercizio, come si dirà poco oltre.

Sono pertanto interessanti i livelli di performance dell'Ateneo in relazione alle risorse assorbite e, più ancora, i significativi risultati di qualità ed eccellenza in ambito di ricerca, soprattutto se paragonati al contenuto ricorso di risorse economiche provenienti dal bacino studentesco e alla sostanziale assenza di indebitamento. Dopo anni di significative contrazioni, l'Ateneo quindi ha possibilità di crescere nel rispetto dei principi di sostenibilità complessiva con politiche di reclutamento orientate a conseguire un armonico rapporto

fra le varie qualifiche in relazione alle proporzioni definite dalla quota di attrazione di FFO, in un'ottica di **sostenibilità prospettica** che è parte integrante dei processi interni di pianificazione.

Si propone infine anche la consultazione degli **indicatori di sostenibilità definiti dal D.lgs. 49/2012**. Dalla loro analisi si osserva il maturare dei frutti di una corretta e oculata gestione dell'Ateneo, capaci di creare un contesto favorevole anche per future manovre espansive volte a incrementi di performance e alla crescita del livello di erogazione dei servizi.

La tabella sintetizza i principali indicatori di sostenibilità dell'Ateneo. **Il quadro di sostenibilità economico-finanziaria e di contenimento delle spese di personale è decisamente positivo**. L'indicatore relativo all'indebitamento, che apparentemente mostra la necessità di ulteriori miglioramenti, risente della politica dell'Ateneo di mantenimento dei mutui in essere a fronte di una situazione di utile di esercizio che ne consentirebbe l'anticipata estinzione, rinviata per ragioni di economicità e convenienza, misurata sui costi necessari all'estinzione.

Per far comprendere la rilevanza fattuale e l'impatto di detti indicatori, si menziona infine ed in ultimo il **DM 873/2018 del 29 dicembre 2018** che determina, sulla base di detti indicatori, il contingente assunzionale delle Università statali per l'anno 2018, da cui risulta che all'Ateneo sono assegnati 71,21 Punti Organico (in sostituzione degli 81 PuOr di cessazioni verificatisi nel 2017), che saranno implementati con la programmazione interna del 2019 e con il relativo reclutamento. In uno scenario proteso al reintegro del 100% del turnover, si evidenzia come i PuOr assegnati all'Ateneo rappresentino ancora una quota minore (88%). Ciò in considerazione

² Per rafforzare e valorizzare l'eccellenza della ricerca e come stabilito dalla Legge 11 dicembre 2016, n. 232, l'Agenzia Nazionale di Valutazione dell'Università e della Ricerca ha selezionato i migliori Dipartimenti universitari selezionando 180 Dipartimenti in tutta Italia sulla base della qualità e fattibilità dei progetti presentati e alle ricadute attese. I 180 Dipartimenti ricevono il fondo del ministero dell'Istruzione destinato alle strutture di ricerca di eccellenza, pari ad oltre 1 miliardo di euro nel prossimo quinquennio. L'Ateneo di Firenze è tra i primi posti con 9 Dipartimenti scelti prevalentemente nelle materie scientifiche e mediche (Biologia, Chimica «Ugo Schiff», Lettere e Filosofia, Medicina Sperimentale e Clinica, Storia Archeologia Geografia Arte e Spettacolo, Scienze Biomediche Sperimentali e Cliniche «Mario Serio», Scienze della Terra, Scienze giuridiche, Statistica, Informatica e Applicazioni «G. Parenti»). I nove Dipartimenti ricevono 14 milioni di euro ogni anno per 5 anni, con un peso sul sistema nazionale pari al 5,13%.

³ L'IRAS2 è un indicatore della quantità e qualità dei prodotti conferiti dai neopromossi e neoassunti di ogni Università nel periodo di riferimento (VQR 2011-2014). Tale modalità si riferisce al calcolo operato durante la VQR 2011-2014. Per le applicazioni di FFO il parametro è calcolato in base alla valutazione delle politiche di reclutamento del triennio 2015-2017 e dei dati relativi alla VQR 2011-2014. L'incremento ottenuto in questo parametro dipende quindi dal buon risultato dell'esercizio VQR 2011-2014 e dal buon numero in termini percentuali di nuovi ingressi e progressioni di carriera nel triennio 2015-2017.

anche della situazione di Atenei con parametri analoghi ai nostri, ma con maggiori entrate da contribuzione studentesca e livelli di indebitamento inferiori, che hanno avuto facoltà assunzionali anche superiori al 100%. Ad esempio, dalla tabella dei conteggi analitici si può osservare che a parità di indicatori del costo del personale (IP) e ISEF, gli Atenei con margine (differenza tra numeratore e denominatore dell'indicatore ISEF) più ampio incassano più punti organico a scapito degli altri. Ciò spiega il fatto che l'Ateneo di Firenze e quello di Padova, che hanno gli stessi indicatori IP e ISEF, ma margini diversi (35 milioni di euro per Firenze e 47 milioni di euro per Padova) ottengono un turnover complessivo molto diverso (88% versus 106%). È opportuno poi rimarcare che l'assegnazione di PuOr non garantisce di per sé la fruizione se non attraverso la sostenibilità in Bilancio e la reale capacità di assunzione è quella lì definita.

Il citato DM assegna agli atenei le facoltà assunzionali nell'ambito di un quadro più generale definito da un DPCM recante "Disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2018-2020, a norma dell'articolo 7, comma 6, del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49" di cui però a oggi non sono noti i contenuti. Tratteremo a seguire gli effetti di questi atti con il programma di reclutamento che rileva nella pianificazione integrata.

È infine parte della performance istituzionale la pianificazione delle azioni richieste all'Ateneo nella cornice della **Programmazione ministeriale ex DM 635 del 8 agosto 2016 (PRO3)** per gli anni 2016-2018. All'atto di questa programmazione sono conclusi gli obiettivi e le azioni programmate con delibere degli Organi delle sedute del mese di dicembre 2016. A fronte della conclusione al 31 dicembre 2018 della programmazione non sono ancora noti gli esiti (attesi entro il 30 giugno 2019) anche se non mancano elementi di monitoraggio interno. La rendicontazione sarà oggetto di interesse nella Relazione delle performance di prossima stesura.

2.2 Fonti per la pianificazione integrata

Abbiamo menzionato al paragrafo 1.2 gli atti di pianificazione che questo documento tiene a riferimento per dedurre in modo integrato il sistema degli obiettivi, oggetto di diffusa trattazione nei capitoli 3 e 4, relativi alle performance generali, organizzativa, di struttura e individuale.

In questo paragrafo si affronterà una prima disamina ed analisi di tali atti programmatici. Ricordiamo infatti che, oltre agli obiettivi generali che l'Ateneo persegue per il solo fatto di appartenere al sistema (programmazione triennale, VQR, riequilibrio componenti FFO, indebitamento, dipartimenti eccellenti, costo standard, spese di personale, ...) che hanno trovato trattazione nel paragrafo precedente, l'Ateneo persegue **obiettivi strategici specifici** quale momento di integrazione della volontà politica negli ambiti e nei momenti tecnostutturali in cui si sviluppa la pianificazione (programmazione del personale, piano edilizio, programmazione dell'offerta formativa, ecc.).

Gli atti di programma che il Piano Integrato deve sintetizzare, rendere operativi e porre alla base dell'elaborazione delle linee di performance sono di seguito richiamati e brevemente illustrati, con rinvio al relativo link per la lettura integrale.

Il più rilevante fra questi strumenti è costituito dal Piano Strategico, che verrà per primo esaminato.

2.2.1 Piano Strategico

Nella medesima seduta in cui viene portata all'approvazione il presente documento, il Consiglio di Amministrazione adotta il Piano Strategico 2019-2021. Si tratta di un Piano che giunge alla sua seconda edizione e che è il frutto dell'esperienza acquisita con il precedente Piano (2016-2018), e che beneficia al contempo dell'esperienza maturata dal Rettore e dalla Squadra di governo nel primo triennio di mandato.

Il testo si pone in evidente continuità con quando disposto col precedente Piano e tende a consolidare i risultati già conseguiti nel primo triennio e a rafforzare gli interventi sugli obiettivi non completamente realizzati, anche in conseguenza di fatti successivamente intervenuti e legati, primi fra tutto, alla formalizzazione degli obiettivi ministeriali o all'introduzione di nuove normative.

Esso costituisce l'elemento di più diretto riferimento per la declinazione del Piano delle Performance in quanto esprime nella sua struttura la matrice degli obiettivi strategici di più rilevante ispirazione dell'azione di Governo. Con i suoi punti cardine, la sua visione, la sua analisi strategica, è la principale fonte che guida la programmazione, lo svolgimento e la valutazione di tutte le attività dell'Ateneo, dal livello strategico a quello operativo: gli obiettivi e le azioni contestualizzate nel presente Piano Integrato trovano quindi in esso la primaria base fondante.

La visione pluriennale espressa dal Piano Strategico viene sintetizzata nelle sei missioni che anche graficamente mostrano le principali tensioni dell'Ateneo verso il miglioramento e il potenziamento delle attività istituzionali (chioma di un albero ideale). Alle radici dell'albero sono poste le linee strategiche relative al governo delle risorse che alimentano il funzionamento complessivo del sistema e specificamente le risorse umane e il patrimonio.

La tecnostuttura ed il governo delle risorse si pongono in asse trasversale e supportano gli slanci strategici. È appunto in questo ambito che si sviluppa la declinazione della performance organizzativa, e più in generale la performance di tutta l'organizzazione, intesa sia in senso unitario sia nelle varie articolazioni previste. Parimenti nel Piano Integrato sono diffusamente presenti i presupposti della sostenibilità e della qualità che imprime l'azione di Governo in maniera trasversale.

Rimandando al testo completo per approfondimenti o ulteriori dettagli, si ritiene utile fare alcune brevi note sulle variazioni intercorse nella nuova edizione rispetto alla precedente:

- Il processo di pianificazione diffusa entra come elemento di matrice strategica, includendo la declinazione strategica nei Dipartimenti a rafforzamento delle azioni volte al conseguimento degli obiettivi, oltre che di coesione e armonizzazione degli interventi
- È stata rimossa la missione relativa alla sostenibilità (economica, sociale e ambientale) che nel nuovo Piano viene considerata un presupposto generale all'azione di indirizzo. Essa ha dato luogo ad iniziative importanti in tema di mobilità, installazione di fontanelli di acqua potabile negli edifici universitari, realizzazione di punti di raccolta differenziata di rifiuti speciali, creazione di orti universitari, organizzazione di corsi formativi ed eventi pubblici;
- È stata espressamente prevista una missione di carattere generale volta all'Assicurazione della Qualità delle attività istituzionali e dell'Amministrazione. Anch'essa, come la sostenibilità, è considerata come un presupposto generale all'azione di indirizzo e come tale irrinunciabile e fondante;
- L'articolazione degli obiettivi è stata contenuta rispetto al precedente Piano, favorendo la sintesi e la percezione immediata degli assi prioritari di intervento. Gli obiettivi strategici sono articolati in obiettivi di base (anziché in azioni, come nel precedente Piano) proprio a rafforzare il contenuto di indirizzo e delegano a strumenti derivati la compiuta articolazione in azioni e conseguente assegnazione delle responsabilità;
- Sono stati potenziati gli strumenti di rendicontazione e definiti in maniera più specifica le metriche di calcolo degli indicatori e i target da raggiungere.

L'iter di approvazione del Piano Strategico si è snodato da una sua stesura partecipata da parte della Squadra di Governo supportata dagli uffici di coordinamento della Direzione Generale, ad una presentazione in assemblea a tutto il personale avvenuta il 9 gennaio 2019. Le strutture dipartimentali han-

no un ruolo di particolare rilievo nel processo di approvazione poiché è stato chiesto loro di esprimere parere preventivo sui contenuti del Piano e una declinazione specifica riferita alla singola Struttura in ragione delle proprie vocazioni scientifiche e didattiche.

Al fine di rendere puntualmente evidenti i legami e i richiami, nelle pagine dedicate ad esplicitare le azioni inerenti gli obiettivi di performance, si darà atto della matrice strategica di cui essi sono diretta declinazione.

2.2.2 Altri piani

Gli Organi esprimono i propri indirizzi mediante atti programmatici e assumono decisioni di orientamento anche su specifici aspetti della gestione. Tali atti evidentemente trovano **coerenza** se non addirittura declinazione rispetto all'atto programmatico per eccellenza costituito dal Piano Strategico, di cui si è appena detto. Di questa concordanza si registrano numerose evidenze, anche e soprattutto per via dei ripetuti rinvii al Piano Strategico contenuti nei vari documenti, primi fra tutti il Piano edilizio e il Bilancio previsionale. Ciò ancorché l'asse temporale di predisposizione dei vari atti non possa essere invocato a comprova. È evidente però che in un arco temporale triennale la programmazione risponde comunque e sempre alle strategie generali che sono state impostate ed esplicitate, e che l'asse della programmazione gestionale è in linea con le volontà strategiche: questo positivo giudizio ha espresso la CEV all'esito dell'analisi dei documenti al termine della visita per l'accreditamento.

Nell'ambito dell'armonizzazione e della fruizione degli strumenti di pianificazione si ravvisano ancora elementi da migliorare, soprattutto per ciò che riguarda la fase di comunicazione dei piani e la semplificazione di lettura per lo stakeholder, obiettivo questo contemplato anche dal Piano Strategico sulla missione strategica della Comunicazione⁴. Si fornir-

⁴ Nell'ambito di uno dei Laboratori del progetto "Good Practice" è emerso che tale criticità ci accompagna a molti degli altri Atenei aderenti, per i quali infatti si parla essenzialmente di coerenza fra Piani di indirizzo e non di declinazione.

ce di seguito elencazione di alcuni fra i principali atti programmatici e dell'eventuale link al materiale disponibile. In particolare, si tratta di atti di pianificazione aventi rilevante impatto sui processi organizzativi e sulla relativa programmazione.

Programmazione del personale

Nel mese di dicembre 2018 gli Organi di Governo hanno approvato il Bilancio di previsione e le determinazioni in ordine ai criteri e alla consistenza della programmazione del personale (**verbale del CdA del 21 dicembre 2018**). Essa ha una valenza triennale e tratta contestualmente il reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo. Il Bilancio di previsione, in adesione alle linee programmatiche di Governo, autorizza la **spesa pari a 67 PuOr**.

Per il personale docente e ricercatore, a seguito della Nota strategica del Rettore "La programmazione del personale docente triennio 2019-2021: linee di sviluppo per un Ateneo proiettato negli anni '20", è stata approvata la destinazione di **50 PuOr** per il 2019, e 25 PuOr rispettivamente per il 2020 e il 2021. **17 PuOr** sono destinati al reclutamento del personale tecnico-amministrativo. La relativa programmazione di dettaglio sarà oggetto di determinazioni degli Organi nella seduta di gennaio 2019.

Nell'ottica di dare continuità alla consistenza della compagine del personale tecnico-amministrativo e CEL e alle azioni di miglioramento e di perseguimento degli obiettivi, si è optato per garantire un quantitativo di PuOr che garantiscano la sostituzione integrale alle cessazioni (prevedibili), destinando 17 PuOr per il 2019, 22 PuOr per il 2020 e 10 PuOr per il 2021. Le citate destinazioni per entrambe le componenti trovano corrispondenza nella quantificazione del Budget triennale 2019-2021. Per la specifica rilevanza nell'economia delle azioni di performance, viene allegata sub Allegato n. 1) la programmazione del personale tecnico-amministrativo. Essa si caratterizza per essere una programmazione di

ampio respiro che struttura e raccoglie, nonché propone le valutazioni svolte di concerto con le strutture dipartimentali e centrali. Il confronto ha preso in esame i dati delle cessazioni del triennio 2016, 2017 e 2018 e 2019-2021, e ha tenuto conto non solo delle aspettative di reintegro del turnover (asestatosi per l'Ateneo di Firenze nel 2018 a 87,9%), ma ha altresì tenuto in considerazione il fabbisogno di risorse legato agli attesi sviluppi e obiettivi strategici. In questo senso la programmazione del personale tecnico-amministrativo proposta è intimamente legata alle linee di performance e alle loro realizzabilità. In specie essa sostiene le linee:

- Valorizzazione del patrimonio, nella parte in cui propone il reclutamento di risorse professionali necessarie per sviluppare la progettazione edilizia, l'esecuzione delle opere e il loro monitoraggio nonché ad assumere nuove figure atte a garantire il ricambio generazionale; parimenti il contesto definito nella presentazione della linea "3. Potenziamento della sicurezza delle persone, dai dati e dei luoghi di lavoro" dà atto dell'attesa e già avviata operazione di consolidamento delle figure professionali addette al Servizio prevenzione e protezione;
- La trasversalità dell'innovazione informatica è strumentale alla realizzazione di tutte le linee di performance e richiede pertanto un particolare investimento su figure atte a garantire la progettazione di software, la gestione ineludibile degli applicativi, la sicurezza informatica;
- Infine, la programmazione prevede il consolidamento/ampliamento delle figure professionali destinate ai servizi, in particolare finalizzate all'ampliamento dell'orario di apertura delle biblioteche e per l'implementazione dei front-office studenti;
- Le scelte programmatiche in materia di reclutamento del personale tecnico-amministrativo inoltre sono finalizzate a perseguire la valorizzazione del personale (linea

"5. Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo") attraverso la previsione di scorrimenti di graduatorie ove è presente personale interno e progressioni economiche verticali nelle misure e nel rispetto dei vincoli previsti dalle normative vigenti.

Il valore previsionale del reclutamento del personale tecnico-amministrativo per il 2019 ammonta a Euro 990.972, pari sostanzialmente alla valutazione economica di 17 PuOr in servizio per sei mesi.

Piano edilizio

Alcune linee di performance che verranno nel seguito descritte, anche in continuità con il triennio precedente, declinano concretamente e fanno proprie le specificazioni del Piano edilizio. In specie si fa riferimento alle schede del Piano Edilizio medesimo che assicureranno le risorse per l'esecuzione delle relative azioni. Esse saranno puntualmente richiamate nella declinazione delle azioni di performance. **Il valore complessivo del Piano Edilizio ammonta ad Euro 56.674.800,20 per il triennio 2019-2021.**

Esso è prioritariamente orientato a dare riscontro alle volontà strategiche in ordine a:

- Ristrutturazione edifici di alto valore architettonico, museale e cittadino (Brunelleschi, La Specola, Villa La Quiete);
- Messa in sicurezza di edifici vetusti e sedi di attività didattica (Agraria);
- Sviluppo di nuovi investimenti per le aspettative di ampliamento di spazi destinati alla didattica, alle attività di laboratorio, allo sviluppo di progetti di eccellenza (Anatomia patologica, Cubo, Co-working, Ingegneria Santa Marta, Biologia animale...);
- Il Piano Edilizio impatta pertanto prioritariamente sulle linee di performance n. 2 e 3 (*Valorizzazione del patrimonio e Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro*) e supporta in alcuni ambiti la n. 1 (*Miglioramento dei servizi agli studenti*).

Piano della formazione

Il Piano della formazione, approvato a fine 2018, è la sintesi di un processo di rilevazione del fabbisogno censito dal personale stesso, dibattuto nella Commissione Paritetica e arricchito di contributi direzionali. Di per sé rappresenta uno strumento di importante riferimento per le finalità di valorizzazione del personale descritto nella linea "5. Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo", garantendo a tutto il personale un agevole accesso a nuove competenze e orientando al contempo gli interessi e le esigenze formative delle varie reti professionali ivi citate. Come di consueto contiene anche lo stanziamento per i corsi inerenti la formazione obbligatoria e prevalentemente di quella correlata all'erogazione dei corsi per la sicurezza, oggetto delle azioni della linea di performance "3. Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro", per compiere i quali il Piano della formazione prevede l'idonea disponibilità e copertura. Complessivamente il Piano vale 150.000 euro, oltre lo stanziamento per la formazione obbligatoria.

Programmazione acquisti

In data 21 dicembre 2018 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la programmazione acquisti. Essa rispetta il dettato normativo e sintetizza le richieste di acquisti inerenti anche il fabbisogno delle strutture per gli acquisti di importo superiore a 40.000 euro. Ove possibile essa accorpa ed aggrega acquisti di beni di uso comune per favorire economie di scala e offrire strumenti di soddisfazione delle richieste di agile fruizione per le strutture (Accordi quadro).

La programmazione acquisti, in quest'ottica, è legata agli obiettivi di struttura e in specie enuclea le acquisizioni legate alla progettazione effettuata dai Dipartimenti di eccellenza, cui è stata data priorità.

Piano anticorruzione

L'integrazione del presente Piano con il Piano anticorruzione merita un focus specifico, esito anche del dibattito intercorso in merito fra ANVUR e ANAC. Infatti, mentre ANVUR nelle linee guida del 2015 ha sostenuto la necessità che il contenuto del Piano Anticorruzione fosse inserito nel contesto del Piano Integrato, ANAC ha ribadito la necessità che esso costituisca oggetto di un piano separato e distinto.

Esso sarà portato in approvazione agli Organi in pari data rispetto al Piano Integrato.

Il Piano manterrà comunque una impostazione di sintetico richiamo al paragrafo 6.2.

Linee per lo sviluppo informatico di ateneo

Fra le pianificazioni strategiche di Ateneo da integrare nel Piano e rendere operative non può ad oggi ancora citarsi il Piano per l'informaticizzazione di Ateneo che invece interessa molteplici linee di performance in modo trasversale oltreché specifico e costituisce in molti casi lo strumento del miglioramento evolutivo.

La rilevanza strategica della materia e della correlata necessità di pianificazione è resa evidente dalla costituzione di una apposita funzione trasversale e dalla creazione di una **cabina di regia** coordinata dal Rettore stesso che sistematizza i contributi scientifici, progettuali e di risorse di cui sono interpreti e portatori alcune strutture di Ateneo (SIAF, DINFO, DISIA). La **cabina di regia** è il luogo delle scelte e degli orientamenti strategici, oltre che l'ambito in cui si affrontano le modalità realizzative delle decisioni assunte. In sostituzione del Piano non ancora definito al giusto livello di maturazione per una distinta approvazione, si espongono nel documento allegato in appendice sub Allegato n. 2) le riflessioni progettuali e le linee di sviluppo cui si ricollegheranno le linee di performance. Con la loro definizione e applicazione, peraltro, si darà risposta anche alle recenti disposizioni in materia di Amministrazione Digitale (D.Lgs. 217 del 13/12/2017) che dà indi-

cazioni prescrittive anche in ambito organizzativo.

Politiche per la qualità e la valutazione interna

L'Ateneo fiorentino garantisce la qualità delle proprie attività istituzionali attraverso il controllo, la trasparenza e il miglioramento continuo di tutti i processi, con particolare attenzione alle aree della didattica e della ricerca. Le politiche per la qualità e il funzionamento degli Organi ad esse preposti sono definite nel **documento "Assicurazione della qualità"**, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 aprile 2014. Anche se tale documento non riveste le caratteristiche proprie di un documento di programmazione, tipicamente ancorato ad un periodo di pianificazione, è opportuno citarlo fra le fonti in questione proprio per la rilevanza e trasversalità della materia trattata e per il fondamento che costituisce nella pianificazione strategica.

Il Piano Integrato sintetizza tutti questi elementi, anche nel seguito esaminati, in una linea di performance dedicata alla qualità, declinando poi le specifiche azioni necessarie negli obiettivi di struttura.

Altri piani

Ulteriori piani di utile citazione, rispetto a quelli descritti in precedenza, sono il **Piano Strategico Metropolitano**, il **Piano di internazionalizzazione** e il **Piano di Comunicazione**. Questi ultimi due Piani hanno terminato la loro vigenza nel 2018 e possono comunque offrire interessanti spunti a declinazione di linee strategiche ancora attive per le utili deduzioni desumibili, in attesa di un loro aggiornamento in corso d'anno. Anche se i **Piani dell'internazionalizzazione e della comunicazione** non sono ancora stati rinnovati, gli obiettivi strategici sottesi risultano ben esplicitati nel Piano Strategico e specificamente nelle missioni relative a "Ateneo nel

mondo" e "Comunicazione e diffusione della cultura universitaria". La politica perseguita risulta inoltre dalle relazioni dei Prorettori agli Organi. Il Piano Integrato recepisce in varie parti l'indicazione politica e in specie:

- Internazionalizzazione, principalmente nelle linee "1. *Miglioramento dei servizi agli studenti*" e "5. *Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo*";
- Comunicazione, in tutte le linee.

Il **Piano Strategico Metropolitano** è il Documento che costruisce una visione condivisa dello sviluppo del territorio metropolitano, coinvolgendo in maniera più diretta i principali soggetti istituzionali del territorio: Città Metropolitana di Firenze, Università degli Studi di Firenze, Camera di Commercio di Firenze, Ente Cassa di Risparmio di Firenze. I soggetti pubblici e privati che hanno un ruolo nello sviluppo economico, sociale, infrastrutturale, culturale e ambientale del territorio, i cittadini e i vari livelli istituzionali costruiscono grazie al Piano Strategico un documento in grado di indicare le traiettorie di sviluppo della comunità metropolitana e del suo territorio, ed i principali progetti per realizzarle. Un modo di lavorare innovativo nel merito, perché favorisce strategie e progetti di ampio respiro, e nel metodo, perché inclusivo e partecipativo di tutte le energie presenti nella comunità metropolitana, come dimostrano con tutta evidenza gli interventi per la mobilità studentesca attivati nel settembre 2018. La linea di performance n. 1 – *Miglioramento dei servizi agli studenti* recepisce le intese perfezionate nella realizzazione di uno spazio per il co-working ponendosi l'obiettivo di garantirne l'efficace gestione.

Ciascuno dei piani sopra citati sviluppa analisi e contiene dati che il Piano Integrato, quale massima espressione della integrazione fra strategie e obiettivi operativi, recepisce e fa propri unitamente agli elementi desumibili dai variegati coinvolgimenti degli utenti, nell'ottica rafforzata dalla modifica apportata all'art. 7 del D.lgs. 150/2009 dal D.lgs. n. 74/2017, mirante a conferire grande rilievo

→
Tavola 3
Collegamento al bilancio degli atti
programmatori

Documento di programmazione	Stanziamento 2019 (euro)
Piano Edilizio	14.163.084
Programmazione del personale	976.079 di personale TA
Piano Comunicazione	425.000 per prosecuzione sviluppo attività di branding istituzionale
Piano Formazione	400.000, di cui 250.000 per formazione obbligatoria
Internazionalizzazione	550.000

all'intervento dei cittadini o di altri utenti finali, quali attori del sistema di misurazione e valutazione. Di essi si darà conto in uno specifico paragrafo.

Gli atti di pianificazione sopra richiamati con le relative correlazioni al piano delle performance confluiscono e trovano evidenza e sintesi economica nel **Bilancio di previsione per l'Esercizio 2019**, approvato nello scorso mese di dicembre, che dà copertura ai programmi ivi previsti in modo strettamente coerente alle volontà di Governo. Esso dà conto della stretta correlazione fra programmazione della spesa e politiche.

Nella Tabella 3 per i principali atti programmatori su citati che comportano una spesa sono indicati riepilogativamente i relativi stanziamenti di bilancio:

Inoltre, il Bilancio di previsione 2019 affronta un aspetto che già aveva costituito oggetto di richiamo nelle Relazioni del Nucleo di valutazione e dell'ANVUR negli anni scorsi. Al paragrafo che segue sarà data illustrazione della soluzione adottata per risolvere la necessità di legare la pianificazione delle performance al budget. La soluzione di seguito descritta troverà poi evidenza nelle schede di performance.

2.2.3 Il Performance Budgeting

L'integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio è condotta a livello di Aree dirigenziali e di Strutture dotate di autonomia gestionale sia pure con modalità e gradi di maturità diversi. Il recente D.lgs. n. 150/2009, novellato dal D.lgs. n. 74/2017, afferma che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve contenere "le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio" (art. 7, c. 2-bis del D.lgs. 150/2009 come modificato dal D.lgs. 74/2017).

Le recenti Linee Guida dell'ANVUR emanate nel novembre 2018 per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, aventi l'obiettivo di fornire indicazioni utili agli atenei per orientarsi nel campo della gestione integrata

performance-budget, sottolineano che l'integrazione dovrebbe contemplare una visione unitaria dell'organizzazione, mediante l'evidenziazione dei punti di contatto tra i diversi piani del governo e della gestione, nonché delle forme, delle modalità e degli strumenti con cui si esprimono.

A tal proposito la stessa ANVUR, nel corso della visita per l'accreditamento periodico dell'ottobre 2018, segnala quale aspetto e trend positivo dell'Ateneo fiorentino "l'istituzione di consultazioni con i Dipartimenti per l'attribuzione annuale del Budget" (*Restituzione dei risultati della visita ANVUR, Firenze 22-26 ottobre 2018*).

Un ruolo decisivo di collettore di un più esteso ciclo di programmazione economico finanziaria con la **performance istituzionale** e con la pianificazione strategica è realizzato dal Bilancio Unico di Ateneo (di previsione e consuntivo), nel quale sono espresse l'insieme delle scelte strategiche più significative e le conseguenti politiche di bilancio che caratterizzano il budget economico e degli investimenti (ad esempio, in tema di programmazione del personale, edilizia e patrimonio immobiliare, terza missione, obiettivi del Piano Strategico e della Programmazione Triennale). Inoltre, l'Ateneo, per favorire il miglioramento della capacità di spesa delle strutture dotate di autonomia gestionale secondo i principi della contabilità economico-patrimoniale, dispone l'attribuzione delle risorse ai Dipartimenti secondo un modello che integra, oltre alle considerazioni relative ai costi di funzionamento, aspetti connessi alle performance conseguite negli ambiti della ricerca, internazionalizzazione, didattica.

Come evidenziato nella nota illustrativa al bilancio di previsione 2019, nel budget economico ed in quello degli investimenti sono al-

locate le risorse necessarie per il perseguimento, nel corso del 2019, delle missioni e delle linee strategiche previste dal nuovo Piano Strategico di Ateneo 2019/21. Tali risorse si ritrovano principalmente all'interno dei budget assegnati alle varie aree dirigenziali, in particolare: Servizi alla Didattica, Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico, Edilizia, Risorse Umane, Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici, Comunicazione e Public Engagement, Coordinamento Relazioni Internazionali, Orientamento e Job Placement. Il Piano Integrato si pone in linea di continuità con le azioni programmate per il triennio in adesione alle linee del Piano Strategico, costituendone la naturale evoluzione e concretizzazione. Pertanto, al fine di consentire il perseguimento di una gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio secondo quanto indicato anche dalle Linee Guida sopra richiamate per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, a partire dall'esercizio 2019 e dopo una sperimentazione avviata nel corso del 2018, si è cercato di dare avvio ad un sistema di performance budgeting attraverso il collegamento diretto e la finalizzazione delle risorse finanziarie alle azioni previste nel Piano Integrato 2019/21 laddove necessario per la realizzazione delle stesse.

Per poter legare le risorse finanziarie alle singole azioni si è cioè proceduto a creare **nell'applicativo di contabilità specifiche dimensioni analitiche**, una per ogni azione prevista nel Piano Integrato a cui è associato un budget. Così facendo, il dirigente o i dirigenti che dovranno perseguire quella determinata azione per la quale avranno a disposizione uno specifico budget, dovranno, al momento della liquidazione della spesa ad essa relativa, indicare che la stessa si riferisce a quella determinata azione. L'operato-

Linea 1 – Miglioramento servizi agli studenti			
AMBITO	AZIONE	DESCRIZIONE	BUDGET 2019
1.4 Disponibilità spazi e riqualificazione	AZ1401	Aperture Biblioteche al sabato (Umanistica e Scienze sociali)	€

re di contabilità dovrà poi inserire la corretta dimensione analitica nell'ordinativo di pagamento. In questo modo, sia in corso d'anno sia a consuntivo, sarà possibile avere una reportistica dei costi sostenuti per il perseguimento delle varie azioni previste nel Piano Integrato, realizzando così un confronto analitico tra le azioni realizzate e le risorse utilizzate nel periodo di competenza.

Nel paragrafo 3.2 dedicato alla Performance Organizzativa, le azioni inserite all'interno delle cinque linee sono per la prima volta dotate di un codice alfanumerico che ne consente la immediata ed univoca identificazione anche all'interno del sistema di contabilità di Ateneo. Ad esempio: AZ1401 – Aperture Biblioteche al sabato (Umanistica e Scienze sociali), dove il primo numero identifica la Linea (1-Miglioramento dei Servizi agli studenti), il secondo numero l'ambito (4-Disponibilità spazi e riqualificazione) e i numeri successivi l'azione all'interno di ambito e linea (01). Ciò consente di aggregare sulla medesima azione risorse contenute in budget di Aree diverse o in altri stanziamenti (es. Piano Edilizio). Un possibile vincolo all'efficiente utilizzo del budget assegnato per il perseguimento delle azioni previste nel piano potrebbe essere posto dal rispetto del limite del fabbisogno finanziario annualmente assegnato dal MIUR; ciò anche in considerazione delle modifiche apportate dalla legge n. 145/2018 alle modalità di determinazione del fabbisogno a partire dal 2019. Sarà pertanto necessario procedere ad un'accurata programmazione dei flussi di cassa e ad un loro attento monitoraggio per scongiurare il pericolo che la limitatezza del fabbisogno abbia come contromisura una contrazione della capacità di spesa ed un impatto importante sull'efficacia delle azioni dell'Ateneo. Di ciò daremo atto anche nella parte di trattazione degli Obiettivi di Struttura.

2.2.4 I riscontri degli organi di valutazione e controllo

Un'analisi attuale e indipendente sullo stato dell'Ateneo, in particolare sulle politiche per la qualità e sui principali risultati in termini di esiti dei percorsi di studio, è disponibile in due autorevoli e recenti rapporti di soggetti di valutazione esterna e interna: la “**Restituzione dei risultati della visita**” redatto dalla Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) di ANVUR nell'ambito della visita in loco per l'Accreditamento Periodico del 22-26 ottobre 2018⁵ e la “**Relazione Annuale 2018**” del Nucleo di Valutazione dell'Università di Firenze (NdV). Il primo rapporto risulta fortemente sommario, ma viene fruito ancorché non sia ancora pervenuta la relazione completa per non perdere l'opportunità di pianificare già da quest'anno azioni di miglioramento di particolare rilievo.

I documenti richiamati evidenziano i punti di pregio dell'Ateneo e le aree di miglioramento su cui concentrare e programmare le prossime azioni di crescita: nello schema seguente sono evidenziati i principali elementi comuni. Gli aspetti trattati in tabella sono ovviamente rivolti prevalentemente all'assetto di governo dell'Ateneo e sono il frutto di valutazioni e confronti instaurati con elementi di sistema e con parametri rilevati in Atenei affini. Costituiscono tuttavia utili contributi anche per l'elaborazione di azioni correttive di cui può farsi carico la tecnostuttura nel più ampio contesto del loro recepimento da parte degli Organi di Governo.

Essi, in questa sede rilevano come arricchimento delle indicazioni programmatiche generali degli Organi e, quando riferite direttamente ad azioni di supporto tecnico-amministrativo, costituiscono interessanti elementi di specifico intervento per l'azione dell'Am-

⁵ Durante il mese di gennaio 2019 è attesa la relazione conclusiva della CEV. Di essa si potrà tenere conto nella successiva programmazione 2020-2022 o su punti specifici nell'ambito della normale opera di revisione degli obiettivi in fase di monitoraggio intermedio.



Tavola 4
Esemplificazione di budgeting di
Azione di Performance Organizzativa

ministrazione. Essi assumeranno piena e diretta rilevanza per l'elaborazione della Linea di performance organizzativa “4. Azioni di supporto all'assicurazione della qualità” e per gli obiettivi di miglioramento delle Strutture (Capitolo 4), anche grazie al contributo del Presidio per la Qualità nella sua “**Relazione sui processi di Assicurazione della Qualità e sull'attività del Presidio della Qualità di Ateneo per l'anno 2017**”.

Nella Relazione infatti, il Presidio evidenzia soprattutto due aspetti che, nonostante i miglioramenti rilevati rispetto agli anni passati, presentano ancora criticità: la scarsa consapevolezza dei compiti e delle prerogative delle Commissioni Paritetiche docenti-studenti e il modesto coinvolgimento degli studenti nei processi di Qualità. Il Presidio pertanto auspica un impegno in iniziative di diffusione della cultura della qualità nei confronti degli studenti coinvolti direttamente nel processo di AQ (rappresentanti degli studenti nelle CPDS, nei Gruppi di Riesame, e negli altri organi dell'Ateneo) attraverso apposite iniziative di formazione.

Per altro verso il Presidio invita l'Ateneo ad adoperarsi per un maggior supporto ai docenti coinvolti nell'organizzazione, nella gestione delle attività didattiche e nei processi di qualità connessi, anche per la mancanza di adeguate forme di riconoscimento di questo tipo di attività, sia a livello centrale (Ministero, ANVUR), sia a livello locale (Ateneo) e all'evidente conflitto in termini di impegno con altre attività istituzionali.

Per contro il Presidio evidenzia come fattore estremamente positivo l'iniziativa dell'Ateneo relativa al reclutamento dei Tutor Junior, invitandolo a rinnovarla nei prossimi esercizi. L'attività di questi Tutor, che sono stati impiegati dalle varie strutture con modalità anche molto diverse tra loro, è stata giudicata come molto positiva, non solo per il servizio che viene reso agli studenti, ma anche come canale efficace e concreto per la comunicazione tra gli studenti e gli organi del CdS.

Aspetti e Trend Positivi

- Chiara definizione degli obiettivi e della pianificazione
- Coerente programmazione amministrativa e gestionale
- Articolazione del sistema di Qualità mediante un sistema capillare di referenti
- Attrattività internazionale della ricerca e della didattica
- Miglioramento della regolarità negli studi e del numero di CFU acquisiti
- Rafforzamento delle competenze didattiche dei docenti
- Rafforzamento delle iniziative di orientamento e job placement
- Potenziamento delle strutture e dei servizi a sostegno della disabilità, dei lavoratori e dei detenuti
- Potenziamento delle iniziative di terza missione e public engagement
- Presidio consolidato delle proposte progettuali e di finanziamento della ricerca
- Compiuta attivazione di un Osservatorio della ricerca, anche ad impulso della produzione scientifica e suo collegamento al percorso di Qualità
- Compiuto sistema di finanziamento delle Strutture per la ricerca anche in relazione ai meriti scientifici conseguiti e le azioni di progettato sviluppo
- Crescenti interventi sul patrimonio edilizio
- Sviluppo delle politiche di sostegno allo studio e potenziamento dei servizi agli studenti

Aree di Miglioramento

- Maggiore attenzione al tema degli abbandoni e degli avvisi di carriera difficoltosi e conseguente riduzione dei tempi di conseguimento del titolo di studio
- Miglioramento della partecipazione alle iniziative di orientamento e maggiore coinvolgimento dei CdS
- Completamento, chiarimento e adeguamento delle informazioni relative ai regolamenti didattici, agli insegnamenti e agli obiettivi di apprendimento
- Maggiore attenzione all'impiego delle aule didattiche per incrementare la quantità, l'omogeneità e la qualità dei servizi fruiti dagli studenti
- Maggiore attenzione all'omogeneità ed armonia del carico didattico del personale docente
- Necessità di stabilire relazioni internazionali di lungo periodo in cui inserire le occasioni di scambio e potenziamento delle strutture di accoglienza
- Maggiore sostegno all'approccio sistemico del ciclo della Qualità dell'offerta formativa, degli strumenti di collaborazione, di partecipazione delle parti interessate e di controllo
- Miglioramento delle strutture di supporto alla Qualità della Didattica sia centrali che periferiche, anche mediante la formazione dei soggetti coinvolti
- Maggiore coinvolgimento degli studenti e delle loro rappresentanze nei processi di Qualità e valorizzazione nel sistema decisionale
- Potenziamento del sistema di accountability sia a livello centrale che decentrato
- Completamento del sistema di monitoraggio degli obiettivi della ricerca e maggiore organicità dei processi di Qualità di ricerca e terza missione
- Maggiore attenzione alla produttività scientifica dei neo-assunti e neo-promossi, privilegiando aspetti di approccio interdisciplinare e trasversale

2.2.5 Il coinvolgimento dell'utente

In linea con le disposizioni dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 (come modificato dal D.Lgs. 74/2017) l'Ateneo di Firenze, anche attraverso interventi di programma di razionalizzazione, ha affidato anche alle rilevazioni di *customer satisfaction* ed i relativi esiti la capacità di offrire preziosi contributi di pianificazione delle azioni volte a conseguire miglioramenti nell'erogazione dei servizi. Gli stessi strumenti diversamente elaborati assumono anche una particolare valenza, progressivamente sempre più crescente, per le fasi della rendicontazione e valutazione ai fini della programmazione delle linee di *performance* descritte al paragrafo 3.1.

L'Università di Firenze si dedica all'ascolto dell'utenza attraverso **diversi canali**, differenziati in relazione alla tipologia dei fruitori dei servizi, acquisendo opinioni e valutazioni con diverse modalità e cadenze, come risulta dalla Tabella 6.

Il crescente interesse per la *customer satisfaction*, favorito dal dettato normativo citato a inizio paragrafo, che associa a questa componente un peso determinante nella valutazione delle strutture, ha inoltre favorito l'avvio di un censimento delle indagini complessivamente presenti in Ateneo. Il materiale raccolto in questo ambito verrà indagato più nel dettaglio nella prossima Relazione sulla Performance e rappresenterà una base di partenza per lo sviluppo di nuovi filoni di articolati interessi, anche in ottica di maggiore omogeneizzazione e calendarizzazione.

In questa sede si dà conto degli elementi di utilità di quanto sopra raccolto e sistematizzato ai fini del processo di pianificazione delle performance.

📍 Tavola 5

Aspetti positivi ed aree di miglioramento evidenziate nei rapporti di ANVUR "Restituzione dei risultati della visita" e NdV "Relazione annuale" del 2018

Tavola 6
Principali Canali di Ascolto dell'utenza
Pianificati per l'anno 2019

2.2.5.1 Il progetto "Good Practice"

Al fine di rilevare in maniera comparativa i costi di erogazione dei servizi e la soddisfazione degli utenti, si assumono a riferimento le indagini del progetto *Good Practice* del Politecnico di Milano (MIP), a cui l'Ateneo aderisce anche per il 2019. In tal modo l'Ateneo ha possibilità di confrontare le proprie prestazioni con quelle delle altre Università (circa 30 collocate prevalentemente nel Centro-Nord), sia in termini di efficacia-efficienza dei servizi sia in termini di soddisfazione percepita dagli utenti, differenziati in base alla categoria di appartenenza.

Dalla sintesi dei dati dei vari Atenei (anch'essa a cura del MIP), si ottengono preziose informazioni sulla percezione dei nostri servizi da parte della nostra utenza (*customer*), anche in confronto con gli altri atenei partecipanti favorendo un utile *benchmark*. Tali indagini e il contatto con gli altri Atenei aderenti consentono l'individuazione di fattori di miglioramento nell'erogazione dei servizi.

Nel seguito sono riportati valori risultanti dall'indagine per gli anni 2016 e 2017; per una immediata leggibilità, sono stati evidenziati in rosso i servizi che presentano una flessione nel 2017 rispetto al 2016, mentre in verde gli altri. La rilevazione riguarda sia le aree centrali – intese nelle domande del questionario come "Amministrazione Centrale" – che i Dipartimenti – intesi come "Strutture Decentrate".

I risultati generali dimostrano un **miglioramento generalizzato nella valutazione dei servizi tra il 2016 e il 2017**, in particolare per quanto riguarda la **soddisfazione degli studenti** per la quale gli incrementi sono significativi in tutti gli ambiti indagati. Persiste l'**insoddisfazione del personale sui sistemi informativi**, che anche per la componente studentesca è vista in miglioramento ma su li-

AMBITO	CANALE	TEMPISTICA DI AVVIO PREVISTA
PROGETTO <i>GOOD PRACTICE</i>	Personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici (PTA)	Gennaio
	Personale docente, assegnisti e dottorandi (DDA)	Febbraio
	Studenti al 1° anno di corso (CS1)	Giugno
	Studenti degli anni successivi al 1° (CS2)	Giugno
	Rilevazione dei costi del personale impiegato e di alcuni indicatori generali di output e di spesa (efficacia/efficienza)	Aprile
	Benessere organizzativo rivolta al personale tecnico-amministrativo (B.O.)	Marzo
DIPARTIMENTI	<i>Customer</i> sui servizi amministrativi dipartimentali	Dicembre
<i>SOCIAL</i>	Raccolta delle opinioni espresse	Continuativa
STUDENTI	Incontri diretti	Continuativi
	Servizi di supporto agli studenti	Continuativa
	Valutazione ed il Monitoraggio delle Politiche e dei Servizi dell'Università degli Studi di Firenze (Valmon)	Continuativa
	Almalaurea	Continuativa

velli più bassi di quella degli altri Atenei. Da registrare invece il **miglioramento** già attuale della **Comunicazione**, frutto possibile anche della revisione organizzativa attuata nel 2017, per la quale esiste una peggiore percezione solamente per il personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici. Emerge altresì la percezione di una **solo parziale soddisfazione del personale docente, dottorandi e assegnisti sui livelli generali di erogazione dei servizi rispetto agli altri Atenei**, di cui si potranno dare maggiori e più specifiche indicazioni consultando l'indagine sui servizi dipartimentali di cui si dirà nelle prossime pagine.

Un dato di particolare rilievo riguarda il **numero di rispondenti**. Si osserva infatti un considerevole incremento nelle adesioni in tutte le categorie di utenza, che deriva in primo luogo dalle nuove modalità di coinvolgi-

mento dell'utenza⁶, ma anche dal crescente interesse e sensibilizzazione dell'utenza verso la valutazione dei servizi, e dalla ricaduta in termini di distribuzione dei premi in relazione alle performance misurate, come previsto dal SMVP.

La rilevazione dei costi di erogazione dei servizi parte dagli impieghi del personale ed è effettuata tramite l'imputazione, a cura dei Responsabili/Dirigenti, della ripartizione del tempo di lavoro di ogni unità di personale dedicata ai 27 servizi oggetto di indagine (distribuiti nelle seguenti aree: Didattica/Formazione, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione, Supporto amministrativo, Dati Economici & Risorse Umane). Tale ripartizione del tempo viene poi tradotta in termini

⁶ Nel 2018 le indagini di customer nell'ambito del Progetto GP sono state erogate mediante inviti personalizzati ai destinatari, con l'invio di ulteriori due solleciti in caso di mancata risposta agli inviti precedenti.

	Firenze 2017	Firenze 2016	Diff.	Media Mega 2017	Diff.	Media Atenei 2017	Diff.
Amministrazione e gestione del personale	4,33	4,33	0,00	4,28	0,05	4,35	-0,02
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,54	3,45	0,09	3,61	-0,07	3,75	-0,21
Comunicazione	3,62	3,66	-0,04	3,76	-0,14	3,79	-0,17
Sistemi Informativi	3,66	3,77	-0,11	4,02	-0,36	4,16	-0,50
Supporto alla didattica	3,99	3,95	0,04	4,15	-0,16	4,29	-0,30
Supporto alla ricerca	3,92	3,86	0,06	3,92	0,00	4,05	-0,13
Biblioteca	4,62	4,60	0,02	4,58	0,04	4,66	-0,04
Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale	3,96	3,96	0,00	3,98	-0,02	4,02	-0,06
Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	4,25	4,24	0,01	4,28	-0,03	5,28	-1,03
Medie totali	3,99	3,98	0,01	4,06	-0,08	4,26	-0,27
Numero di questionari validi	1.669	610	1.059				

A. Rivolta a Personale docente, dottorandi, assegnisti

Domande di riepilogo. In riferimento a... (ciascuno dei servizi riportati in tabella) si ritiene complessivamente soddisfatto

	Firenze 2017	Firenze 2016	Diff.	Media Mega 2017	Diff.	Media Atenei 2017	Diff.
Amministrazione e gestione del personale	4,14	3,96	0,18	3,81	0,33	3,76	0,38
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,44	3,41	0,03	3,48	-0,04	3,56	-0,12
Comunicazione	3,64	3,58	0,06	3,74	-0,10	3,63	0,01
Sistemi Informativi	3,93	3,95	-0,02	4,12	-0,19	4,11	-0,18
Contabilità	4,43	4,29	0,14	4,16	0,27	4,04	0,39
Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale	3,82	3,91	-0,09	3,94	-0,12	3,79	0,03
Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	3,81	4,02	-0,21	3,95	-0,14	3,79	0,02
Medie totali	3,89	3,87	0,01	3,89	0,00	3,81	0,08
Numero di questionari validi	960	527	433				

B. Rivolta al Personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici

Domande di riepilogo. In riferimento a... (ciascuno dei servizi riportati in tabella) si ritiene complessivamente soddisfatto

	Firenze 2017	Firenze 2016	Diff.	Media Mega 2017	Diff.	Media Atenei 2017	Diff.
Orientamento	3,64	3,48	0,16	3,71	-0,07	3,89	-0,25
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	4,10	3,75	0,35	4,04	0,06	4,18	-0,08
Comunicazione	3,65	3,48	0,17	3,71	-0,06	3,89	-0,24
Sistemi Informativi	3,63	3,44	0,19	3,77	-0,14	3,96	-0,33
Segreteria	3,54	3,55	-0,01	3,58	-0,04	3,76	-0,22
Biblioteche	4,68	4,33	0,35	4,45	0,23	4,52	0,16
Diritto allo studio	4,12	3,93	0,19	4,04	0,08	4,18	-0,06
Medie totali	3,91	3,71	0,20	3,90	0,01	4,05	-0,15
Numero di questionari validi	1.257	336	921				

C. Rivolta agli studenti del I anno

Domande di riepilogo. Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio... (ciascuno dei servizi riportati in tabella)

	Firenze 2017	Firenze 2016	Diff.	Media Mega 2017	Diff.	Media Atenei 2017	Diff.
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,78	3,33	0,45	3,70	0,08	3,89	-0,11
Comunicazione	3,40	3,16	0,24	3,54	-0,14	3,69	-0,29
Sistemi Informativi	3,29	3,20	0,09	3,48	-0,19	3,70	-0,41
Internazionalizzazione	3,52	3,19	0,33	3,65	-0,13	3,80	-0,28
Segreteria	3,35	3,15	0,20	3,40	-0,05	3,68	-0,33
Biblioteche	4,55	4,06	0,49	4,36	0,19	4,40	0,15
Diritto allo studio	3,81	3,51	0,30	3,79	0,02	3,90	-0,09
Job Placement	3,27	3,10	0,17	3,26	0,01	3,47	-0,20
Medie totali	3,62	3,34	0,28	3,65	-0,03	3,82	-0,20
Numero di questionari validi	4.778	1.755	3.023				

D. Rivolta agli studenti degli anni successivi

Domande di riepilogo. Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio... (ciascuno dei servizi riportati in tabella)

Il Cruscotto di Sintesi dei Servizi Amministrativi

Servizio	Incidenza	Costo unitario	MEDIA costo unitario (Benchmark)	Scostamento costo unitario %	CS [1-6]	MEDIA CS complessiva (Benchmark)	Scostamento CS %
Supporto tecnico ricerca	15.83%						
Didattica	9.04%	104.98 €	157.43	-33.31%	3.63	3.87	-6.14%
Biblioteche	8.60%	84.77 €	119.68	-29.17%	4.61	4.50	2.42%
Contabilità	8.53%	5.78 €	6.95	-16.82%	4.43	3.98	11.41%
Servizi gen e logistici	7.52%	8.26 €	17.66	-53.22%	3.72	3.78	-1.79%
Personale	7.51%	830.17 €	884.02	-6.09%	4.24	4.00	5.80%
Sistemi informativi	5.19%	574.08 €	860.43	-33.28%	3.63	3.95	-8.10%
Comunicazione	4.45%	492.07 €	467.05	5.36%	3.58	3.72	-3.72%
Musei	4.34%	24.34 €	94.70	-74.29%			
Ricerca	3.98%	26.92 €	41.89	-35.73%	3.92	3.93	-0.31%
Approvvigionamenti	3.54%	37.54 €	80.79	-53.54%			
Affari legali	3.45%	575.87 €	863.21	-33.29%			
Post-laurea	3.19%	457.58 €	738.99	-38.08%			
Edilizia_costruito	3.03%	3.33 €	3.53	-5.91%			
Pianificazione	2.90%	1.96 €	3.33	-41.10%			
Gestione ospedaliera	2.71%						
Internaz. Studenti	1.23%	117.79 €	226.97	-48.10%	3.52	3.78	-6.87%
Orientamento uscita	0.90%	62.89 €	108.34	-41.95%	3.27	3.46	-5.54%
Orientamento entrata	0.86%	43.96 €	143.41	-69.35%	3.64	3.89	-6.19%
Qualità e accreditamento	0.81%						
Edilizia_nuovo	0.77%						
TTO	0.64%						
Internaz. docenti	0.61%						
Borse di studio	0.28%						
Alloggi e mensa	0.06%						
Welfare	0.05%	8.23 €	102.55	-91.98%			

Il cruscotto riporta il posizionamento dell'ateneo/scuola rispetto all'efficienza e all'efficacia dei servizi. Per ogni servizio si riporta:

- l'incidenza (costo servizio / costi amministrativi)
- il costo unitario (in allegato il dettaglio sui driver utilizzati per il calcolo)
- il costo medio unitario e lo scostamento dalla media per l'ateneo/scuola
- il punteggio di customer satisfaction (CS)
- la media della CS rispetto a quel servizio e lo scostamento dalla media per l'ateneo/scuola.

Le celle verdi indicano una performance superiore alla media (costo unitario sotto media e CS sopra media) mentre le celle rosse evidenziano performance inferiori alla media (costo unitario sopra media e CS sotto media).

Figura 1

Cruscotto di sintesi dei servizi amministrativi. Confronto indicatori di efficienza e di efficacia. Anno 2017

Fonte: Good Practice 2017/2018

economici, mediante il costo stipendiale del dipendente, integrata dei costi correlati e dei prodotti con essi realizzati. Attraverso l'opportuna sintesi delle informazioni raccolte è possibile ricostruire misure di onerosità dei servizi e dei singoli prodotti, da utilizzare sia per il benchmark fra Atenei, sia per gli opportuni confronti con il gradimento dei servizi. L'immagine che precede mette a confronto gli indicatori di efficienza (costi unitari) e gli indicatori di soddisfazione (CS) dell'Ateneo fiorentino con il benchmark (resto degli Atenei aderenti). Si nota la notevole intensità dei costi tecnico-amministrativi relativi alle attività istituzionali (didattica e ricerca) e per i servizi più generali di supporto relativi al sistema bibliotecario, la contabilità, la logistica e la gestione del personale. I costi unitari originati sono notevolmente più contenuti rispetto alle medie di benchmark, se si fa eccezione per i servizi di Comunicazione (di poco superiori). A fronte di tali economie si registrano sovente manifestazioni di minor soddisfazione, in specie sui servizi informatici, l'orientamento e le informazioni agli studenti, il supporto alla didattica. L'indicazione di fondo che il cruscotto restituisce è quella di una situazione di squilibrio dimensionale nell'allocazione del personale sui servizi, che

si concretizza in economie rispetto al resto del sistema, e che mal si concilia con i livelli di erogazione dei servizi richiesti dall'utenza. Una prima risposta alle evidenze emerse dall'indagine è contenuta negli atti relativi alla "Programmazione del personale tecnico-amministrativo e collaboratore linguistico" per il 2019, e più in generale orienterà le decisioni delle successive programmazioni, mentre la sua rilevanza a fini programmatori della performance sarà trattata nel capitolo 5 in proposito agli obiettivi di struttura oltre che nella performance generale.

2.2.5.2 Benessere Organizzativo

L'indagine sul Benessere Organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico viene somministrata beneficiando dei servizi del progetto *Good Practice*, in particolare per le possibilità di benchmark offerti. L'adesione a questa indagine consente anche di rispondere ad obblighi di legge relativi allo specifico ambito della sicurezza negli ambienti di lavoro⁷. Nel raccogliere il contri-

buto di tutti i dipendenti ai processi di qualità dell'Ateneo, ha lo scopo di favorire l'individuazione di misure di miglioramento anche su ambiti quali il benessere dei lavoratori, il grado di condivisione del sistema di valutazione, la generale soddisfazione e la produttività.

Il questionario ha subito una importante revisione nell'edizione erogata nel 2018; motivo per il quale il confronto 2017-2016 offre un riscontro con alcune limitazioni, come dimostra la tabella che segue.

Anche scontando localizzate limitazioni di comparabilità, va evidenziato il **netto miglioramento registrato dall'Ateneo in confronto alle altre istituzioni universitarie e rispetto al precedente anno**. Si registra infatti un sistematico maggior livello di benessere percepito rispetto al sistema degli altri Atenei partecipanti e in generale miglioramento anche per gli ambiti in continuità con una limitata contrazione di soddisfazione solo per le domande della sezione E relativa a "Il mio lavoro". La somministrazione delle indagini di *customer satisfaction* per i servizi erogati nel 2018, nello specifico PTA, DDA e Benessere Organizzativo (i risultati delle indagini CS1 e CS2 sono stati già acquisiti per il 2018), verrà an-

⁷ D.Lgs. 150/2009 "Lavoro pubblico, efficienza e trasparenza delle PA"; D.Lgs. 81/2008 "Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro"; D.Lgs. 33/2013 "Decreto trasparenza"

Sezioni	Media Unifi 2017	Media Atenei 2017	Differenza Unifi – Atenei 2017	Media Unifi 2016	Media Atenei 2016	Differenza Unifi – Atenei 2016	Differenza Unifi 2017-2016 (ove invariate le domande del questionario)	Eventuale variazione delle domande della sezione del questionario
A – L'ambiente di lavoro	3,87	3,78	0,09	4,31	4,43	-0,12		Variate
B – Le discriminazioni	3,83	3,79	0,04	5,17	5,2	-0,03		Variate
C – L'equità nella mia amministrazione	3,03	2,76	0,27	3,06	3,11	-0,05		Variate parzialmente
D – Carriera e sviluppo professionale	2,97	2,79	0,18	2,74	2,79	-0,05	0,23	Invariate
E – Il mio lavoro	4,24	4,23	0,01	4,29	4,33	-0,04	-0,05	Invariate
F – I miei colleghi	4,37	4,21	0,16	4,19	4,27	-0,08	0,18	Invariate
G – Il contesto del mio lavoro	3,44	3,25	0,19	3,15	3,26	-0,11		Variate parzialmente
H – Il senso di appartenenza	4,1	4,01	0,09	4,22	4,25	-0,03		Variate
I – L'immagine della mia amministrazione	-	-	-	4,37	4,38	-0,01		Eliminata sezione
L – La performance organizzativa	3,24	3,08	0,16	3,02	3,1	-0,08	0,22	Invariate
M – Le mie performance	3,65	3,5	0,15	3,32	3,43	-0,11		Variate parzialmente
N – Il funzionamento del sistema	3,35	3,17	0,18	3,01	3,07	-0,06		Variate parzialmente
O – Il mio responsabile e la mia crescita	4,19	3,91	0,28	3,93	3,95	-0,02	0,26	Invariate
P – Il mio responsabile e l'equità	4,23	3,86	0,37	3,87	3,9	-0,03		Variate parzialmente
Q – Il mio responsabile e il sistema di valutazione	4,09	3,79	0,30	4,14	4,08	0,06		Variate

Macro-Sezioni	Media Unifi 2017	Media Atenei 2017	Differenza Unifi – Atenei 2017	Media Unifi 2016	Media Atenei 2016	Differenza Unifi – Atenei 2016
Benessere organizzativo	3,74	3,62	0,12	3,94	4,00	-0,06
Grado di condivisione del sistema di valutazione	3,40	3,23	0,17	3,12	3,20	-0,08
Valutazione del superiore gerarchico	4,18	3,86	0,32	3,98	3,98	0,00
Numero di questionari compilati	549	4.679		303	3.686	

Tavola 8
Benessere Organizzativo
Indagini relative agli anni 2016 e 2017

ticipata nell'anno 2019 anche per permettere la misurazione della performance di struttura in tempo utile per la "Relazione delle performance" e di conseguenza della performance individuale del personale a valere sulla premialità.

2.2.5.3 Customer sui Servizi Dipartimentali

Una indagine di particolare interesse, anche per le applicazioni successive in ambito di performance (in specie gli "obiettivi di struttura") è quella relativa al censimento del gradimento nei confronti dei servizi amministrativi erogati a livello dipartimentale. Il questionario

somministrato ormai per la quarta volta, nel mese di dicembre 2018 e con il prezioso contributo del Dipartimento di Statistica, Informatica e Applicazioni "Giuseppe Parenti", ha ricevuto 1.624 adesioni fra docenti, assegnisti, dottorandi e specializzandi, con tassi di adesione particolarmente elevati della componente docente (53,5%).

Lo strumento, elaborato anche per offrire una visione sinottica di tutte le strutture a tutti i Direttori e Responsabili Amministrativi di Dipartimento, costituisce un importante mezzo per gli approfondimenti e i confronti interni e per l'adozione di misure correttive

che beneficiano anche del contributo di positive esperienze che si sono sperimentate e poi diffuse negli scorsi esercizi.

Si espongono nel seguito le due tabelle di raffronto più significative.

I risultati dimostrano il cresciuto gradimento per i servizi offerti dal personale dei Dipartimenti: tutti i valori presentati nella Tavola 9 dimostrano tendenza di miglioramento, con livelli di soddisfazione decisamente elevati, dato che tra il 70% e 80% dei rispondenti si è pronunciato con valutazioni dello spettro "Positivamente" o "Molto positivamente". Si ritiene in questa sede di poter giustamente

Domande	Anni			
	2015	2016	2017	2018
VA02 Come valuti, complessivamente, la competenza del personale amministrativo del Dipartimento?	64,2	76,3	74,9	82,9
VA03 Come valuti, complessivamente, i tempi di risoluzione dei problemi presentati al personale del Dipartimento?	-	61,8	72,4	71,5
VA04 Riesci a individuare chiaramente le funzioni assegnate alle singole unità di personale e a capire a chi rivolgerti per ottenere il servizio richiesto?	-	58,1	65,6	69,9
VA05 Come valuti, complessivamente, la disponibilità del personale amministrativo del Dipartimento?	74,2	80,0	82,8	84,9
VA07 Come valuti, complessivamente, la gestione amministrativa del Dipartimento?	62,9	65,9	71,2	76,5

attribuire il merito di questa progressione favorevole essenzialmente al personale ivi operante e, per una parte non trascurabile, anche grazie ai risultati ottenuti nel quadriennio attraverso specifici interventi organizzativi, di indirizzo, formativi e di rafforzamento delle componenti di personale.

Dall'analisi delle tavole di dettaglio dei singoli servizi e dei Dipartimenti (Tavole 10 e 11), inserite anche in allegato per una migliore fruibilità (Allegato n. 3); si vince come tali valutazioni siano al loro interno molto articolate, soprattutto in dipendenza delle due variabili in esame. Si manifestano infatti situazioni di maggior gradimento generalizzato del servizio, come nel caso dei servizi di approvvigionamento e di supporto al dottorato, ed altre maggiormente contrastate con livelli di gradimento sia in riduzione che crescita. Si manifestano anche situazioni di Dipartimenti con valutazioni di sistematico maggior gradimento per tutti i servizi ricevuti e viceversa Dipartimenti di quasi sistematica riduzione del gradimento. La complessità di lettura di questi risultati è del tutto evidente e la disponibilità di indicazioni da parte dei rispondenti circa le criticità riscontrate sarà senz'altro determinante per favorire i necessari processi di approfondimento ed individuazione di idonee politiche di intervento.

2.2.5.4 Sentiment Analysis.

La voce dei social

L'Università di Firenze utilizza i *social media* per informare, ascoltare e comunicare con l'utenza, favorendo partecipazione, confronto, dialogo, in special modo con la componente studentesca che come noto ne fa un uso diffuso. L'Ateneo ha un account su tutti i principali social network e ciascuno un notevole numero di followers (indicato fra parentesi): Facebook (48.087), Twitter (5.795), Instagram (7.312), Google+ (547), YouTube (2.643), LinkedIn (127.707), finalizzato in primo luogo all'ascolto e al dialogo con l'utenza. L'Unità Funzionale "Prodotti e Strumenti per la Comunicazione Istituzionale e per gli Studenti" redige annualmente un documento denominato *Sentiment Analysis. Profili social dell'Ateneo*. In tale ambito, col riferimento al 2018, viene proposta la sintesi che appare nella Figura 2.

Rispetto al 2017 (si veda il [Piano Integrato 2018-2020](#), p. 77) si nota un appiattimento ancora maggiore dei commenti verso il *neutral sentiment*, che non favorisce a sintesi una specifica analisi sulle azioni di miglioramento sollecitate, evidenziando semmai la necessità di intervenire nel miglio-

Positive sentiment	0,3%	26 commenti
Neutral sentiment	99,5%	9.043 commenti
Negative sentiment	0,2%	23 commenti

Figura 2
Sentiment analysis 2018



Tavola 10
Indagine di customer satisfaction sui servizi dipartimentali
variazione assoluta del punteggio medio (2018 vs 2017)

Tavola 11
Indagine di customer satisfaction sui servizi dipartimentali
mappatura delle buone pratiche e delle possibili aree di miglioramento

Figura 9

Indagine di customer satisfaction sui servizi dipartimentali. Percentuale risposte "Positivamente" e "Molto positivamente" sul totale delle domande generali di gradimento. Anni 2015-2018

* Nel 2015 le domande VA03 e VA04 non erano presenti nei questionari

to dei sistemi di rendicontazione dei risultati della *sentiment analysis*, in modo da raffinare ulteriormente le informazioni *positive* e *neutral sentiment*, facendo contemporaneamente emergere i punti di maggiore crucialità di intervento.

Nell'ambito dei **sentimenti positivi** rintracciamo sovente gli **apprezzamenti per il lavoro e le capacità relazionali dei docenti**, mentre nell'ambito di quelli **negativi** si rinvencono spesso **valutazioni dei servizi, commenti sull'organizzazione dei calendari didattici di lezioni, esami, tesi e sulle forme comunicative**.

2.2.5.5 Incontri con gli studenti

Gli incontri tra le rappresentanze degli studenti e l'Amministrazione costituiscono uno specifico valore nei processi di implementazione e revisione dei servizi. Tali incontri vedono la partecipazione degli studenti negli Organi centrali dell'Ateneo e di soggetti dell'Amministrazione direttamente coinvolti nell'implementazione o revisione dei servizi in esame (quindi Dirigenti, Responsabili di Unità di Processo e Funzionali e ulteriori soggetti coinvolti).

Questi incontri consentono di **focalizzare i bisogni espressi dall'utenza** e le modalità attese di erogazione del servizio e contemporaneamente responsabilizzano la rappresentanza studentesca sulle indicazioni espresse e veicolano l'avvenuto coinvolgimento e le informazioni all'utenza rappresentata. Gli studenti ovviamente sono coinvolti anche nelle fasi successive di monitoraggio e la loro collaborazione rende possibili, anche in corso

d'opera, azioni correttive fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi.

La prassi avviata consente di chiamare gli studenti ai tavoli di lavoro senza eccessiva formalità; per un'esemplificazione si ricordano i tavoli tecnici condivisi per la progettazione di servizi, anche tramite *focus group*, avvenuti a partire da fine 2017 con l'avvio del precedente ciclo di pianificazione (2018-2020).

Per l'occasione della redazione del presente Piano, il confronto è avvenuto in data **20 dicembre 2018** a livello direzionale, alla presenza, oltre che delle rappresentanze studentesche, di tutta la compagine dell'Amministrazione che eroga servizi diretti e indiretti:

- Dirigente Area Servizi alla Didattica
- Dirigente Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed Informatici
- Dirigente Comunicazione e Public Engagement
- Responsabili Presidi front-office studenti
- Responsabile Unità Funzionale "Interventi a favore degli Studenti"
- Responsabile International Desk
- Responsabile Unità Funzionale "Prodotti e Strumenti per la Comunicazione Istituzionale e per gli Studenti"

In quell'occasione, dopo breve sintesi del percorso già avviato e udite le esigenze emerse, sono state presentate e discusse, nel contesto e con le finalità nel seguito evidenziate, le azioni che si trovano principalmente riunite nella linea 1 della *performance organizzativa*. Si è trovata adesione e convergenza da parte degli studenti sulle linee di programma nel seguito puntualmente trattate, principalmente al capitolo 3.

2.2.5.6 Almalaurea: il profilo dei laureati

La rilevazione dell'opinione dei laureati avviene al momento della presentazione della domanda di laurea attraverso la compilazione del questionario di fine corso attraverso i servizi offerti dal Consorzio AlmaLaurea. Si rimanda pertanto all'ampia documentazione presente nel [sito del consorzio](#) per tutti i dettagli relativi a tale rilevazione.

Per analizzare la soddisfazione per l'esperienza universitaria appena conclusa si prende in considerazione l'opinione espressa dai laureati in merito ad alcuni aspetti. In generale l'85,1% dei laureati si dichiara complessivamente soddisfatto dell'esperienza universitaria appena conclusa (nel 2016 era l'85,4%); in particolare, si tratta dell'84,8% dei laureati di primo livello e magistrali a ciclo unico e dell'85,6% tra i magistrali biennali.

L'82,0% dei laureati è complessivamente soddisfatto del rapporto con il corpo docente; tale percentuale è pari all'81,3% per i laureati di primo livello, scende al 72,3% tra i magistrali a ciclo unico e risale all'88,1% tra i magistrali biennali. Più elevata è la proporzione di studenti soddisfatti dei rapporti con gli altri studenti (91,3%, di cui il 58% esprime una valutazione decisamente positiva), con i laureati magistrali biennali più soddisfatti degli altri colleghi (92,3%).

In merito alle infrastrutture messe a disposizione dall'Ateneo, 64,8 laureati su cento che ne hanno usufruito considerano le aule adeguate (con punte di soddisfazione che arrivano al 71,1% per i laureati magistrali biennali); i servizi bibliotecari, utilizzati dal 92,1% dei laureati, ricevono una valutazione positiva

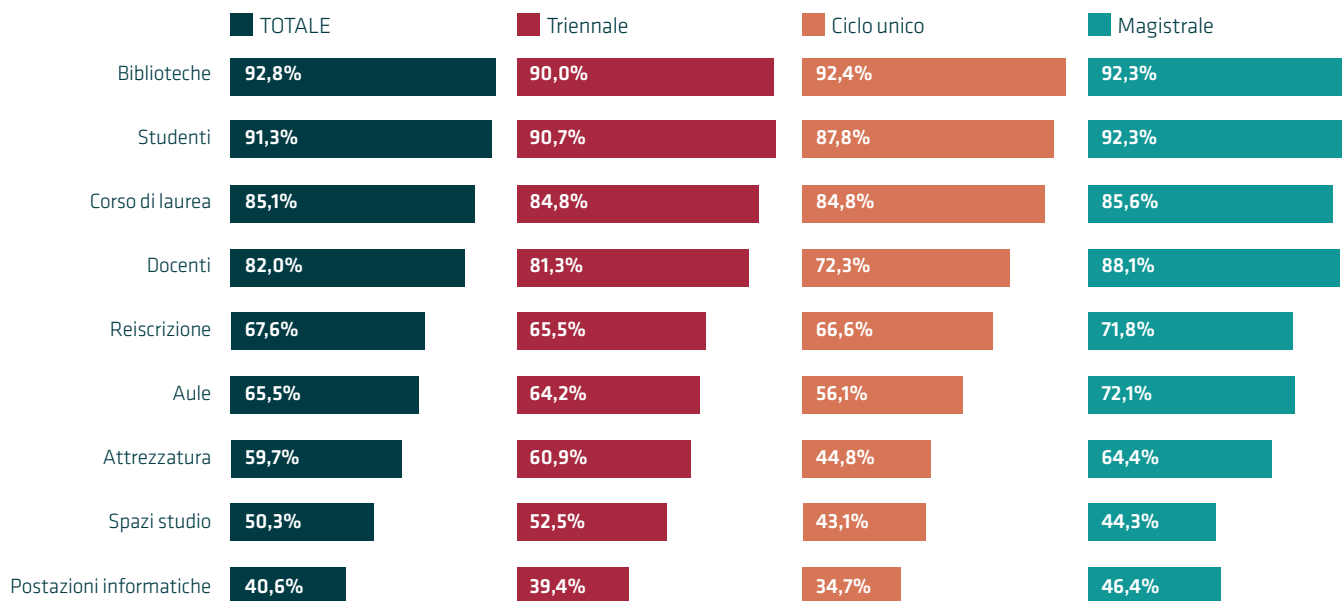
nove volte su dieci (di cui il 38,7% decisamente positiva); meno brillante è invece il giudizio sulle attrezzature per le altre attività didattiche, gli spazi dedicati allo studio individuale e le postazioni informatiche, sulla cui adeguatezza si esprimono a favore rispettivamente il 59,2%, il 50,3 e il 40,6% di coloro che ne hanno usufruito.

E quanti rifarebbero lo stesso percorso? Il 67,6% dei laureati sceglierebbe nuovamente lo stesso corso presso l'Università di Firenze (quota in crescita di 0,8 punti percentuali rispetto al 2016); il 15,4% rifarebbe lo stesso percorso, ma in un altro Ateneo; l'8,9% cambierebbe corso, ma sceglierebbe l'Ateneo fiorentino. Tra i laureati di primo livello e tra i magistrali a ciclo unico confermano corso e Ateneo rispettivamente 65,5 e 66,6 laureati su cento, mentre tra i magistrali biennali tale quota sale a 71,8.

2.2.5.7 Valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti

Le rilevazioni dell'opinione degli studenti frequentanti, dei laureandi e laureati sono inserite nel sistema dei requisiti per l'Assicurazione di Qualità degli atenei e l'Accreditamento dei Corsi di Studio (D.M. 47 del 30 Gennaio 2013). Per quanto riguarda l'opinione degli studenti frequentanti la rilevazione avviene con procedura on-line, accessibile agli studenti una volta che gli insegnamenti siano stati svolti per i due terzi della loro durata. La compilazione del questionario è obbligatoria e viene proposta prima dell'accesso alla prima prenotazione dell'esame. I questionari compilati entro un anno accademico dalla frequenza vengono impiegati per le valutazioni.

Figura 3
Proporzione di valutazioni positive su alcuni aspetti dell'esperienza universitaria Anno solare 2017



Il questionario è organizzato in 5 sezioni (il Corso di Studi, l'Insegnamento, la Docenza, le Aule e le Attrezzature, la Soddisfazione) ed utilizza una scala da 1 (punteggio peggiore) a 10 (punteggio migliore).

A livello aggregato, l'analisi dei risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti rivela un **giudizio largamente positivo su tutti i quesiti**, ma anche un **sistematico peggioramento dei giudizi espressi rispetto al precedente anno accademico per la totalità dei quesiti**. Tale situazione è apparsa fin da subito come decisamente contraddittoria rispetto agli interventi posti in campo nell'anno e alle medesime tendenze riscontrate con altri strumenti di raccolta delle opinioni, discusse anche in questo documento.

La situazione era già emersa durante un monitoraggio infra-periodo, dato che una delle sue domande "D15. Le aule in cui si svolgono le lezioni sono adeguate (si vede, si sente, si trova posto)?" è stata assunta come indicatore integrativo di misurazione dell'obiettivo Pro3 relativo alla linea "B.B. Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori". Anche a seguito di specifici accertamenti e approfondimenti, si sono riscontrate tali situazioni come corrispondenti a quanto effettivamente risposto dagli intervistati. Per tale motivo, la situazione è stata rappresentata al Nucleo di Valutazione che ne ha preso atto (Prot. 223180 del 21-12-2018) ed anche al Ministro per l'impatto valutativo sotteso.

Inizialmente tale situazione è stata spiegata

con la diversa modalità grafica di proposizione del questionario introdotta dal nuovo applicativo delle carriere studenti. Poi, anche a seguito degli interventi correttivi apportati, con l'espressione di un atteggiamento probabilmente più di fondo, con un disorientamento e a tratti disappunto, che si è riversato soprattutto nella compilazione del questionario.

Dal punto di vista della performance il programma relativo a Pro3 ha dato luogo ad interventi onerosi ed importanti che si ritiene abbiano comunque migliorato la fruibilità degli spazi a disposizione degli studenti. Si ritiene pertanto, ancorché il programma ministeriale sia concluso, che tali interventi, pianificati anche oltre, debbano essere portati a compimento. Di questi danno evoluzione prevalentemente le linee "1. Miglioramento dei servizi agli studenti" e "2. Valorizzazione del patrimonio".

Fermo restando quindi il valore di questa indagine sia per le valutazioni dei servizi didattici che dei servizi correlati (anche con i necessari approfondimenti in corso in particolare per l'indicatore collegato al Pro3), si ritiene preferibile dedurre per l'anno in corso le informazioni e le valutazioni derivanti dall'indagine che verrà presentata nel prossimo paragrafo (indagine sui servizi di supporto allo studio), sia perché ancor più pertinente, sia perché più ricca di dettagli. Infatti sullo specifico indicatore sulla qualità delle aule, l'indagine che segue offre ben 8 elementi di valutazione (dalla capienza alle infrastrutture di rete).

2.2.5.8 Indagine sui servizi di supporto per gli studenti frequentanti

Per il secondo anno consecutivo, dopo l'introduzione a fine 2017, viene proposta agli studenti una specifica indagine volta ad acquisire le valutazioni sul gradimento dei servizi loro dedicati a supporto della carriera. Nel corso del 2018 questa iniziativa ha assunto un'importanza maggiore sia per le sue finalità che per il maggior coinvolgimento dell'utenza. Infatti, l'indagine **ha consentito di misurare la soddisfazione dei servizi on-line fruiti (il portale SOL) durante la migrazione del gestionale delle carriere da GISS a G2E3**. Tenuto inoltre conto che l'**indagine ha assunto il carattere dell'obbligatorietà** al momento della fruizione dei servizi on-line (collegata al post login nella propria area riservata) **la numerosità delle valutazioni raccolte è sensibilmente cresciuta passando dalle 2.517 unità della rilevazione del 2017 alle 39.256 unità della rilevazione del 2018** (così come risultava al 30 luglio 2018). Si tratta quindi adesso di un'indagine pressoché esaustiva di assoluta centralità nell'ambito della valutazione dei servizi all'utenza.

L'indagine utilizza un questionario, come si evince dal documento di relazione Valutazione dei servizi di supporto agli studenti, che si compone di 32 domande organizzate in 5 sezioni tematiche:

Quesito	A.A. 2017/2018							Media A.A. precedente
	Risposte	P1	P2	Media	SQM	L1	L2	
D1	180.157	13,29	86,71	7,431	1,928	7,40	7,42	7,699
D2	180.083	13,05	86,95	7,433	1,929	7,42	7,44	7,668
D3	132.349	13,10	86,90	7,528	1,976	7,52	7,54	7,774
D4	179.938	15,43	84,57	7,279	2,011	7,27	7,29	7,542
D5	179.968	10,28	89,72	7,636	1,821	7,63	7,64	7,863
D6	180.294	14,33	85,67	7,389	2,025	7,38	7,40	7,541
D7	179.998	13,02	86,98	7,514	2,006	7,50	7,52	7,631
D8	105.962	11,07	88,93	7,698	1,969	7,69	7,71	7,773
D9	180.089	11,07	88,93	7,759	1,996	7,75	7,77	7,877
D10	132.407	6,42	93,58	8,227	1,794	8,22	8,24	8,421
D11	132.412	9,95	90,05	7,905	1,994	7,89	7,92	8,087
D12	132.401	10,01	89,99	7,894	1,981	7,88	7,90	8,052
D13	178.766	8,48	91,52	7,957	1,879	7,95	7,97	8,064
D14	178.924	8,58	91,42	7,970	1,895	7,96	7,98	8,105
D15	167.477	16,99	83,01	7,258	2,140	7,25	7,27	7,385
D16	134.744	16,40	83,60	7,225	2,090	7,21	7,24	7,346
D17	180.478	8,92	91,08	7,883	1,873	7,87	7,89	8,082
D18	180.100	10,73	89,27	7,675	1,930	7,67	7,68	7,825

Legenda
Risposte = Numero di risposte fornite per il corrispondente quesito
P1 = % risposte con punteggio inferiore a 6
P2 = % risposte con punteggio maggiore o uguale a 6
Media = Media aritmetica ottenuta applicando i punteggi sopra descritti
SQM = Scarto Quadratico Medio
L1 = Limite inferiore dell'intervallo di confidenza al 95% di probabilità
L2 = Limite superiore dell'intervallo di confidenza al 95% di probabilità
Posizione = Posizione occupata dalla valutazione media del quesito nella graduatoria dell'Ateneo (su numero di Fac/Scuole/Dip valutati)
Sfondo delle celle grigio chiaro: valutazione insoddisfacente (maggiore o uguale a 6 ma inferiore a 7)
Sfondo delle celle grigio scuro: valutazione decisamente insoddisfacente (inferiore a 6)

- Aule didattiche (8 domande)
- Laboratoritecnico/informatici(8domande)
- Servizi web per l'immatricolazione (4 domande)
- Punti immatricolazione e segreterie studenti (5 domande)
- Call-Center e Mail-Center UNIFI (7 domande).

La versione completa del questionario è proposta solo a coloro che dichiarano una frequenza superiore al 50% delle lezioni, agli altri non vengono proposte le domande relative alle prime due sezioni tematiche (Aule e Laboratori). Per ogni aspetto sottoposto a valutazione, viene richiesto di esprimere un giudizio, ove applicabile, su scala da 1 a 10.

La tavola sottostante riepiloga i punteggi medi di Ateneo. La colonna contrassegnata con il simbolo "Δ" indica la variazione percentuale rispetto al primo semestre. In particolare: ↑↑↑ indica un incremento superiore al 10%, ↑↑ indica un incremento superiore al 5%, ↑ indica un incremento superiore al 1%, ↓ indica un decremento superiore al 1%, ↓↓ indica un decremento superiore al 5%, ↓↓↓ indica un decremento superiore al 10%.

Si osserva una **sostanziale valutazione positiva per quasi tutti i servizi**. Le valutazioni negative sono concentrate in ambiti, come quello della connessione a internet e dei tempi di attesa per l'accesso ai servizi, evidenzia-



Tavola 12
Valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti A.A. 2017/2018

ti anche negli esiti delle indagini *Good Practice*. Analoghe criticità emergono nell'analisi a livello di Scuola, con medie più critiche su Ingegneria, Psicologia, Scienze della Salute Umana.

La possibilità di confronti con l'indagine precedente, della fine del 2017, risulta limitata dalla netta differenza nel numero dei rispondenti, perdendo parzialmente attendibilità: la nuova modalità di somministrazione rende però attendibili tutti i confronti che verranno effettuati da ora in poi. Appaiono però rassicuranti e plausibili i **miglioramenti percepiti nella fruibilità delle aule e dei laboratori oltreché nella connessione alla rete wifi**, visti anche gli specifici investimenti del 2018, mentre le ridotte valutazioni sulla fruibilità dei servizi on-line appare collegata alla migrazione avvenuta e ai necessari assestamenti organizzativi.

Si tratta dunque di un'indagine che acquista un valore fondamentale nella valutazione degli esiti delle azioni intraprese per gli studenti nell'ambito della *performance organizzativa* e che consente e supporta eventuali azioni correttive e di miglioramento permanente.

Tavola 13
Indagine sui servizi di supporto
per gli studenti frequentanti
A.A. 2017/2018

2.3 Le connessioni alle linee di performance

Conclusivamente, tutto ciò premesso e senza pretesa di esaustività, la Tabella 9 a seguire mette graficamente in relazione le specifiche connessioni tra gli strumenti di pianificazione esaminati e le linee relative di performance organizzativa che vengono presentate a dimostrazione della coerenza degli assi di programmazione. Come indicato nella tavola i collegamenti evidenziano le connessioni alle istanze dell'utenza, ai rilievi del Nucleo e dell'ANVUR, ai consigli del Presidio per la Qualità di Ateneo.

Nella tavola sono evidenziati gli ambiti di performance organizzativa (e di miglioramento) che saranno sviluppati e declinati nei capitoli seguenti e che saranno assunti a performance per il triennio oggetto di pianificazione, attraendo risorse e coinvolgendo tutte le risorse dell'Ateneo. Tenuto conto quindi dell'ampio scenario strategico sopra descritto, strettamente collegato per la sostenibilità alla pianificazione economico-finanziaria, si introduce in questo modo il tema centrale della "Performance Organizzativa". Essa costituisce il cuore del Piano Integrato e l'ambito attraverso cui la tecnostruttura si ancora alla pianificazione strategica per conseguire, attraverso proprie e specifiche azioni, obiettivi operativi collegati e strumentali a quelli strategici.

È opportuno sottolineare che il perseguimento dei suddetti ambiti di performance non può ritenersi separato dallo sviluppo delle azioni di natura trasversale che accomunano l'azione della tecnostruttura e che sono in primo luogo rappresentate dalle azioni di trasparenza, rafforzamento della legalità e della comunicazione.

Aule didattiche						
Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:		n	media	Δ	L1	L2
D1	capienza	25420	7,14	↑	7,11	7,16
D2	visibilità	25420	6,83	↑↑	6,80	6,85
D3	abitabilità	25420	6,44	↑↑↑	6,41	6,46
D4	climatizzazione	25420	5,71	↑	5,68	5,74
D5	acustica del locale	25420	6,59	↑	6,57	6,62
D6	accessibilità	25420	7,19		7,16	7,21
D7	connessione wi-fi ad internet	25420	5,35	↑↑	5,32	5,39
D8	giudizio complessivo	25420	6,55	↑↑	6,53	6,57
Laboratori tecnico/informatici						
Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:		n	media	Δ	L1	L2
D9	capienza	18613	6,57	↑↑	6,54	6,60
D10	aggiornamento della strumentazione	18837	6,37	↑↑	6,34	6,40
D11	abitabilità	19484	6,74	↑	6,71	6,76
D12	supporto del personale tecnico	18816	6,80	↑	6,77	6,83
D13	climatizzazione	19282	6,12		6,09	6,15
D14	accessibilità	18987	6,88		6,85	6,91
D15	connessione wi-fi ad internet	19163	5,77	↑↑	5,74	5,81
D16	giudizio complessivo	19013	6,60	↑↑	6,57	6,62
Servizi web per l'immatricolazione						
Come valuti le pagine web predisposte da UNIFI in termini di:		n	media	Δ	L1	L2
D17	chiarezza	9941	6,08	↑	6,04	6,12
D18	completezza informativa	9941	6,33	↑	6,29	6,37
D19	facilità di accesso	9941	6,11	↓	6,07	6,15
D20	facilità di compilazione della modulistica	9941	6,32	↓↓	6,28	6,36
Punti immatricolazione e segreterie studenti						
Come valuti il servizio in relazione a:		n	media	Δ	L1	L2
D21	accessibilità dell'ufficio	39256	6,18	↓	6,16	6,20
D22	tempi di attesa in coda prima di accedere al servizio	39256	5,45		5,43	5,47
D23	cortesia dell'operatore	39256	6,54		6,52	6,56
D24	chiarezza espositiva	39256	6,55	↓	6,53	6,57
D25	competenza dell'operatore	39256	6,48		6,46	6,50
Call-Center e Mail-Center UNIFI						
Come valuti il servizio Call-Center in relazione a:		n	media	Δ	L1	L2
D26	call-center: tempi di risposta	21181	5,69		5,66	5,72
D27	call-center: cortesia dell'operatore	21195	6,34	↓	6,31	6,37
D28	call-center: chiarezza espositiva	21164	6,33	↓	6,30	6,36
D29	call-center: competenza dell'operatore	21073	6,28		6,25	6,31
Come valuti il servizio Mail-Center in relazione a:		n	media	Δ	L1	L2
D30	mail-center: tempi di risposta	27410	6,12	↓	6,09	6,14
D31	mail-center: chiarezza espositiva	27254	6,44	↓	6,41	6,47
D32	mail-center: competenza dell'operatore nel rispondere	27150	6,39	↓	6,37	6,42

→
Tavola 14
Principali linee di performance e principali connessioni con gli strumenti di pianificazione, le istanze dell'utenza e gli elementi di valutazione degli organi di controllo

Linee di performance	Collegamento agli strumenti di pianificazione	Collegamento alle istanze dell'utenza	Elementi valutativi espressi da: Nucleo di Valutazione/ANVUR/ Presidio di Qualità
Miglioramento dei servizi agli studenti (Linea 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Piano Strategico • Pro3 • Piano di internazionalizzazione • Piano di comunicazione • Piano Edilizio • Piano di informatizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer sui servizi agli studenti, Valutazione della Didattica, AlmaLaurea • Indagine GP efficienza / efficacia • Indagine sul benessere organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento partecipazione a iniziative orientamento anche di concerto con i CdS • Impiego più armonioso delle aule didattiche • Promozione di accordi di media e lunga durata con Università estere • Promozione dell'impiego della figura del Tutor Junior
Valorizzazione del patrimonio (Linea 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Piano Strategico • Pro3 • Piano Edilizio • Piano di Comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer sui servizi agli studenti, Valutazione della Didattica, AlmaLaurea • Indagine GP efficienza / efficacia • Indagine sul benessere organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Impiego più armonioso delle aule didattiche per favorirne la quantità, omogeneità e qualità dei servizi
Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro (Linea 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Piano Strategico • Piano Edilizio • Piano anticorruzione e trasparenza • Piano per l'informatizzazione • Programmazione del personale 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer sui servizi agli studenti • Indagine GP efficienza / efficacia • Indagine sul benessere organizzativo 	-
Azioni di supporto all'assicurazione della qualità (Linea 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Piano Strategico • Politiche per la qualità e la valutazione interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer sui servizi agli studenti • Customer sui servizi dipartimentali • Indagine GP efficienza / efficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore coinvolgimento degli studenti nei processi di Qualità e valorizzare le loro rappresentanze • Incremento del supporto al personale coinvolto nei processi di Qualità • Promozione della formazione alla Qualità rivolta agli studenti e al personale di supporto • Maggiore organicità ai processi di Qualità della ricerca e della terza missione
Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo (Linea 5)	<ul style="list-style-type: none"> • Piano Strategico • Piano della formazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Indagine sul benessere organizzativo 	-
Azioni di miglioramento permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Piano Strategico • Piano edilizio • Piano di comunicazione • Piano dell'internazionalizzazione • Piano della formazione • Piano per l'informatizzazione • Piano anticorruzione e trasparenza • Politiche per la qualità e la valutazione interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer sui servizi agli studenti • Customer sui servizi dipartimentali • Indagine GP efficienza / efficacia • Indagine sul benessere organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento del sistema di supporto alla Qualità • Formazione alla Qualità indirizzata ai soggetti coinvolti, inclusi gli studenti • Potenziamento degli accordi di lungo e medio periodo con istituzioni estere • Impiego più armonioso delle aule didattiche per favorirne la quantità, omogeneità e qualità dei servizi • Maggiore organicità dei processi di Qualità della ricerca e della terza missione • Potenziamento delle azioni di supporto dei Tutor Junior



La
performance
organizzativa

sezione 3



La performance organizzativa

sezione 3

La performance organizzativa, così come delineata per la prima volta nel D.Lgs. 150/2009 successivamente novellato dal D.Lgs. 74/2017, si configura quale contributo dell'amministrazione nel suo complesso, volto a identificare le linee di sviluppo delle attività di gestione (da quelle ordinarie a quelle più innovative) che possono favorire complessivamente il perseguimento delle strategie istituzionali. Essa altresì stimola una visione d'insieme e innovativa dei processi gestionali e amministrativi, definendo obiettivi trasversali a tutta la tecnostruttura e supportando di conseguenza la crescita dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni (missioni e gestione) (cfr. **SMVP 2019** – paragrafo 2.2 pag. 12)

La performance organizzativa costituisce la parte centrale del Piano Integrato e sviluppa autonomamente, all'interno delle cornici della performance istituzionale e di pianificazione strategica come sopra descritte, obiettivi volti a identificare le linee di realizzazione delle attività di gestione ordinarie e innovative, in una visione d'insieme dei processi gestionali e amministrativi.

Rispetto al passato, a partire dall'anno 2018, gli obiettivi definiti risultano maggiormente trasversali a tutta la tecnostruttura supportando la crescita dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni, politiche e gestionali: infatti, grazie a quanto previsto nel SMVP 2019 e in forza del già descritto Accordo sindacale in merito, per la prima volta tutto il personale verrà valutato, in una percentuale decrescente in relazione al grado di responsabilità ricoperto, anche sulla base del risultato di performance organizzativa, indipendentemente dal coinvolgimento diretto nelle specifiche azioni.

Le Linee di performance organizzativa presentate in questo Piano Integrato 2019-2021 si pongono in coerenza e prosecuzione di quanto definito nel Piano Integrato 2018-2020 con carattere progettuale pluriennale. Il loro raggiungimento presenta effetti di impatto sulla qualità dei servizi, sulla soddisfazione degli utenti e sull'utilizzo ottimale delle risorse.

Legenda forma e colore		
Azioni completate nell'anno 2018	13	
Azioni presenti nel Piano Integrato 2018-2020, che proseguono nel triennio 2019-2021	55	
Azioni di nuovo inserimento nel Piano 2019-2021	23	
TOTALE AZIONI PIANO INTEGRATO 2019-2021	78	

A quest'ultimo riguardo, la sperimentazione avviata nel secondo semestre 2018 per la messa a regime nel 2019 del Performance budgeting illustrato nel paragrafo 2.3, pur nella continuità progettuale a riguardo del perseguimento degli obiettivi calati nelle azioni specifiche, ha impresso un metodo di lavoro improntato ad una accresciuta consapevolezza da parte dei Capo Progetto della sostenibilità, tempistiche, risorse umane e finanziarie coinvolte e dinamiche delle proprie ed altrui Linee.

In sintesi, questa parte del Piano Integrato 2019-2021 espone:

- la programmazione relativa alle **5 Linee contenenti i macro obiettivi organizzativi** della tecnostruttura, che sono rimaste invariate, seppur con una rimodulazione della denominazione nella Linea 3 di cui diamo contezza a seguire;
- **gli ambiti in cui si esplicano i macro obiettivi organizzativi**, anch'essi talora rimodulati nella denominazione;
- le azioni che osservano una triplice casistica:
 - 1. azioni chiuse**, quando completate o valutate senza possibile seguito;
 - 2. azioni che proseguono**, avendo esse naturalmente respiro triennale, talvolta shiftato al 2021, intatte o con rimodulazione contenutistica;
 - 3. inserimento di nuove azioni**, all'interno di ambiti e linee esistenti, con respiro triennale.

Permane invariata la pesatura percentuale delle 5 Linee (Linea 1 al 25%, Linee 2-3-4 al 20%, Linea 5 al 15%) che andrà a comporre un'unica percentuale di raggiungimento dell'obiettivo di sintesi di tecnostruttura, Performance Organizzativa, oggetto del ribaltamento valutativo su tutto il personale, nelle percentuali di relativa spettanza.

Ciascuna linea espone sinteticamente qui di seguito le azioni precedute da **un'analisi di contesto**, e con l'evidenziazione di: **Indicatori, Target 2019 e Misure prevenzione e anticorruzione**. Al fine di non interrompere la fluidità di lettura è riportata, in un'appendice al capitolo, un'esplicitazione più estesa per ciascuna Linea del contenuto delle **azioni esposte** e della **loro finalità e utilità** (Allegati n. 4 e n. 5).

Inoltre, sono state riassunte in **schede Excel**, anch'esse in appendice, le **azioni del triennio**, l'indicazione del **relativo budget su dimensione analitica**, e il **cronoprogramma** laddove previsto (Linee 1 e 2).

Si sottolinea infine che la stesura del Piano è frutto di un lavoro corale di partecipazione e confronto soprattutto da parte del Gruppo dei Dirigenti di Ateneo. Esso è stato altresì anticipato ai RAD, alle organizzazioni sindacali e agli RLS.



Linea 1 Miglioramento dei servizi agli studenti

Contesto: Il piano strategico di Ateneo, finalizzato a favorire il diritto allo studio, prevede fra le idee-forza la **centralità dello studente**, destinatario ma anche attore protagonista nella costruzione di un progetto di Ateneo. In quest'ottica lo studente, con le sue esigenze di crescita culturale a vari livelli, diventa il centro dell'attenzione di tutto il sistema. Ciò che cerca oggi lo studente universitario, oltre ad una formazione di qualità, è una serie di **servizi** che lo supportino nel conseguimento dei suoi obiettivi di crescita culturale. In adesione all'approccio politico, la struttura di Ateneo, attenta alle esigenze degli studenti in una città mediamente costosa che offre notevoli spunti e opportunità formative, intende perseguire anche nel prossimo triennio obiettivi di miglioramento dei servizi agli studenti e favorire il supporto ad accordi che si sviluppano a livello locale e regionale. Alcuni importanti obiettivi si sono già realizzati. Si pensi all'accordo con la Regione che si è concretizzato nella Carta dello Studente della Toscana, alla revisione ormai definita del Centro di Servizi per studenti con disabilità e DSA, all'apertura il sabato

mattina con personale interno della Biblioteca Umanistica e Scienze Sociali, e al prolungamento dell'utilizzo delle sale studio delle stesse in orario serale e al pomeriggio del sabato con appalto di servizi. A partire dal 2019 si pensa di realizzare nuovi servizi che dedichino particolare attenzione agli **studenti genitori** e iniziative di più ampio respiro nell'ambito della **promozione della salute e corretti stili di vita** che hanno ricadute positive sulla vita futura degli studenti.

L'obiettivo propone anche per il prossimo triennio un progetto ambizioso che tiene conto di quanto emerge dall'ascolto degli studenti; il riferimento è agli incontri che si sono tenuti nel mese di Dicembre del 2018 con i rappresentanti degli studenti negli Organi di governo, ma ancora di più ai contatti frequenti e senza alcuna formalità che sono intercorsi con le persone di UNIFI che gestiscono tali servizi.

Nell'incontro con gli studenti si è presentato un servizio di particolare interesse: una **segreteria virtuale** in base alla quale c'è la scelta di adottare un sistema che gestisca tutta la carriera dello studente via web dall'iscrizione, al pagamento dei contributi, al rilascio delle autocertificazioni, ai passaggi di corso e trasferimenti, in modo che lo studente riesca ad ottenere il servizio richiesto in un unico

1.1 Semplificazione e remotizzazione servizi

AZ1101
Studio di fattibilità su riorganizzazione CESP

AZ1102
Sviluppo di servizi on-line

AZ1103
Ulteriore omogeneizzazione dei servizi delle Segreterie

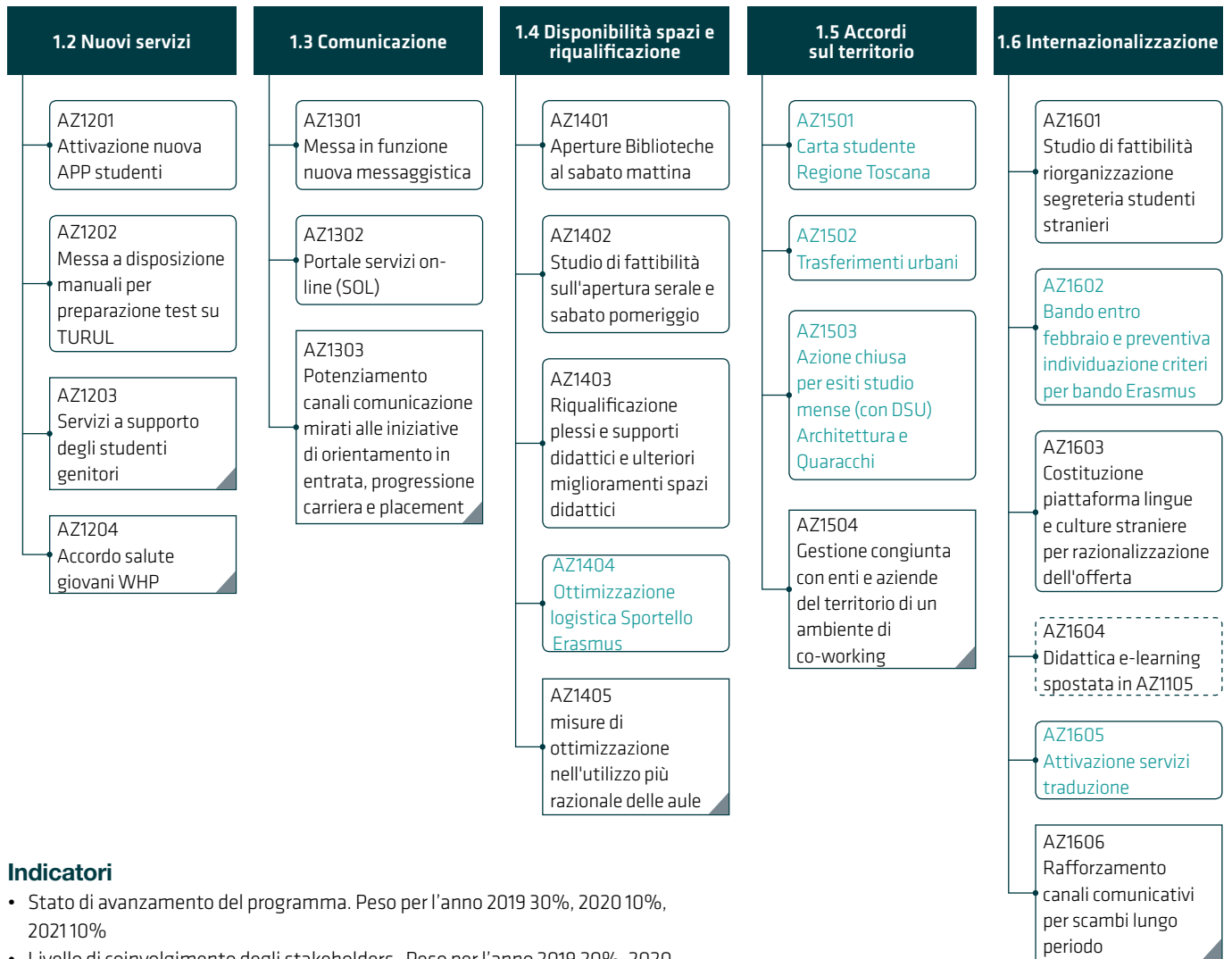
AZ1104
Progetto di un contact center studenti avanzato

AZ1105
Didattica e-learning
Progetto DIDEL

punto. Servizi che verranno implementati nei prossimi anni.

Per dare valore a una prospettiva di sviluppo unitario all'obiettivo sono state individuate sei ambiti che contribuiscono a creare una cornice unitaria in grado di mostrare integrazioni ed interdipendenze fra progettualità diverse tali da coinvolgere gli attori locali e costruire una rete che si svolge in una sequenza temporale relativa al triennio 2019-2020-2021. La linea si arricchisce di contributi assunti da parte dei sistemi informativi e della Comunicazione, dando riscontro ad alcune osservazioni mosse dal Nucleo di Valutazione. La linea propone sei nuove azioni distribuite in cinque ambiti, tre chiuse dell'ambito 1.5, due chiuse per completamento nell'ambito 1.6 e una nell'ambito 1.4.

Miglioramento servizi agli studenti – Peso 25%
 Responsabile: Dott.ssa Orfeo



Indicatori

- Stato di avanzamento del programma. Peso per l'anno 2019 30%, 2020 10%, 2021 10%
- Livello di coinvolgimento degli stakeholders . Peso per l'anno 2019 20%, 2020 10%, 2021 10%
- Customer satisfaction rilevata tramite "questionario sui servizi agli studenti": Peso per l'anno 2019 50%, 2020 80%, 2021 80%

Target 2019

- Rispetto del 80% cronoprogramma (allegato in appendice)
- 3 focus group rappresentanze studentesche negli organi, referenti amministrativi sulle azioni della Linea
- Media ponderata di tutte le risposte alle domande del questionario almeno 6/10

Misure per trasparenza e anticorruzione

- Mappatura dei processi della struttura numero programmato, offerta di II livello (master, corsi di perfezionamento), internazionalizzazione (Erasmus)



Linea 2 Valorizzazione del patrimonio

Contesto: L'obiettivo avviato nel 2018 si prefiggeva, in aderenza alle linee strategiche, l'ampliamento dell'offerta di spazi da adibire a nuove aule, laboratori e, più in generale, una complessiva riqualificazione del patrimonio edilizio, con una particolare attenzione alla fruizione del patrimonio storico sia in ambito scientifico che artistico. In particolare erano state poste in evidenza alcune delle azioni orientate a tale finalità come la redazione dei **progetti preliminari di fattibilità tecnica ed economica** per la nuova sede di Agraria, per il nuovo plesso didattico dell'area biomedica, per la riqualificazione delle sedi di Santa Marta e di Anatomia Patologica entro il perimetro di Careggi, lo sviluppo della progettazione definitiva del complesso di Piazza Brunelleschi, l'ultimazione dei lavori di riqualificazione del complesso dell'Orbatello e la conseguente messa in esercizio, la riqualificazione del Museo La Specola e la progettazione del secondo lotto per la scuola di Archi-

tettura presso Santa Teresa. Obiettivi che per natura, caratteristiche e complessità vedono un'attuazione che non può esaurirsi in una sola annualità ma devono necessariamente seguire le logiche proprie di una programmazione pluriennale.

Il perseguimento e raggiungimento degli obiettivi programmati per il 2018 è stato evidente alla comunità universitaria attraverso alcune significative realtà come:

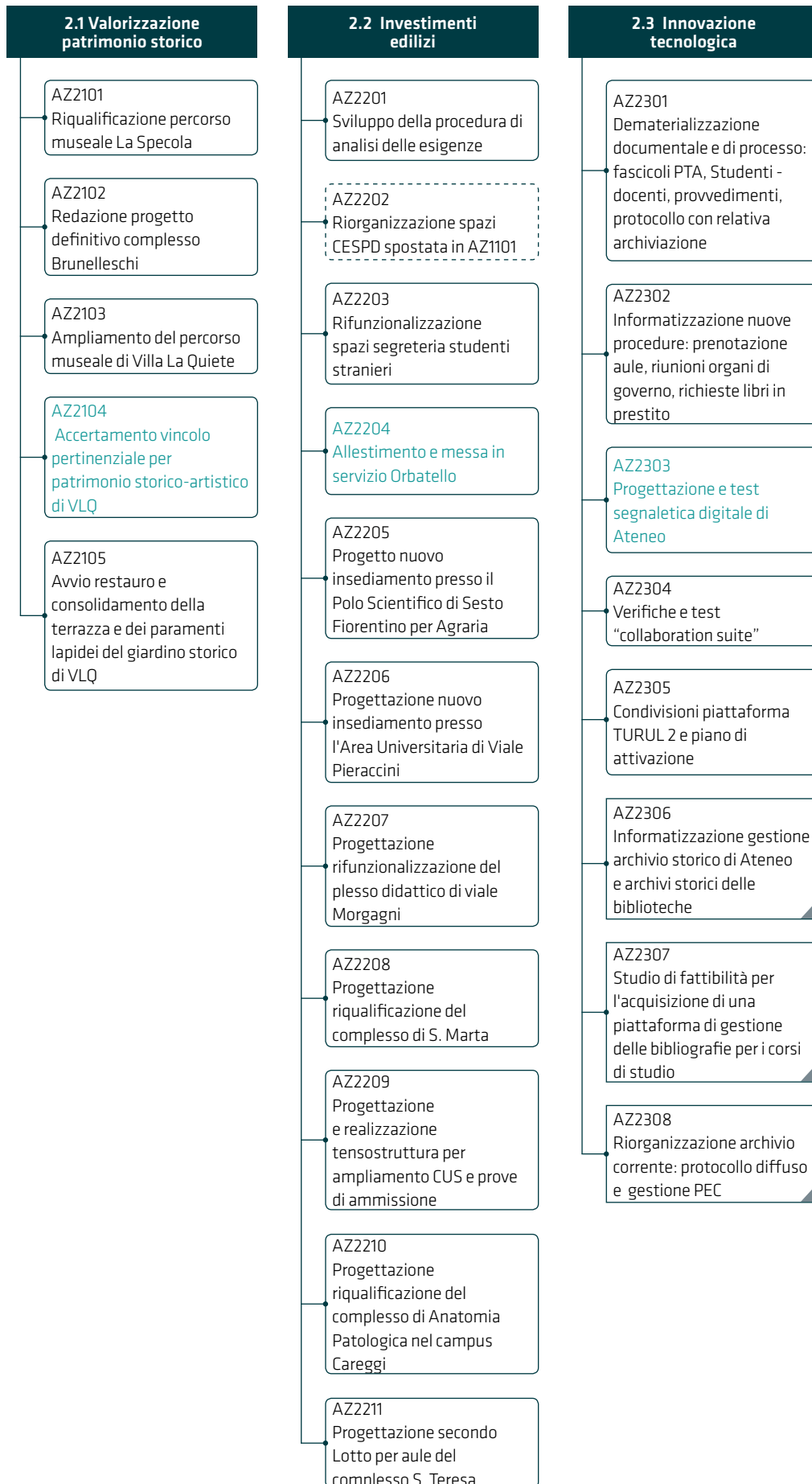
- la pubblicazione a novembre 2018 del bando di gara per l'intervento di riqualificazione del museo La Specola;
- l'approfondimento e sviluppo del progetto definitivo del complesso di piazza Brunelleschi che, diversamente da quanto in origine programmato, sarà sottoposto nella sua complessiva elaborazione al parere degli Enti preposti al rilascio delle autorizzazioni;
- l'ultimazione dei lavori presso l'Orbatello e l'allestimento degli ambienti con nuove forniture per consentire il trasferimento definitivo dei Dipartimenti ivi destinati e la conseguente dismissione di sedi acquisite in locazione come quelle di Piazza Savonarola e Via Bolognese;

- la creazione del laboratorio sperimentale di ateneo per la redazione dei progetti strategici dove in un unico luogo fisico (aula 12 di Santa Verdiana) attraverso la conoscenza dei docenti, l'esperienza dei tecnici e la forza innovativa di 24 assegnisti si sta affrontando la sfida creativa per dare vita ai progetti strategici per rispondere allo specifico quadro esigenziale fornito dagli Organi. Pertanto, l'obiettivo generale di miglioramento e riqualificazione degli spazi continuerà nel corso del 2019 il proprio sviluppo ponendosi come elemento catalizzatore delle azioni e delle risorse.

Nella direzione della tutela e fruizione del patrimonio storico-artistico vanno letti gli investimenti proposti per lo **sviluppo del percorso museale a Villa La Quiete** che comprendono anche il giardino, nonché per la **riqualificazione del percorso espositivo di Specola** che, nel periodo di chiusura del museo per i lavori di ristrutturazione, sposta l'attenzione su una esposizione progettata e realizzata per mantenere viva l'attenzione sul tema delle origini del **collezionismo della dinastia medicea** e della sua eredità fino allo sviluppo delle collezioni del Museo di Storia Naturale. Ancora tra i propri obiettivi strategici l'Ateneo pone la **dematerializzazione delle procedure** e della documentazione sia storica che corrente nell'ottica di rispondere a esigenze ben definite quali la economicità e la funzionalità nella gestione, attraverso l'adozione di sistemi unici per tutto l'Ateneo e il progressivo abbandono del formato cartaceo a favore di una produzione di documenti nel solo formato digitale.

La linea presenta tre azioni nuove e tre azioni completate nel 2018.

Valorizzazione del patrimonio – Peso 25%
 Responsabile: Arch. Napolitano



Indicatori

- Customer satisfaction rilevata con gli indicatori pertinenti per le azioni presenti nelle indagini GP e nelle indagini sui servizi agli studenti. Peso dal 2019 al 2021: 40%
- Rispetto del cronoprogramma del progetto. Peso dal 2019 al 2021: 30%
- Budget speso/preventivato. Peso dal 2019 al 2021: 30%

Target 2019

- Incremento dei valori rilevati rispetto all'anno precedente: 3%
- Rispetto del 50% cronoprogramma allegato
- Utilizzo del 50% delle somme

Misure per trasparenza e anticorruzione

- Mappatura di almeno un processo inerte uno degli ambiti della Linea
- Rotazione incarichi interni



Linea 3 Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro

Contesto: L'incisiva opera di rivisitazione delle procedure volte a dare centralità ai temi della sicurezza messa in atto negli anni precedenti è proseguita nel 2018 mediante **azioni di formazione specifica** mirata dedicate a singoli dipartimenti ed aree dell'Ateneo e la continuazione della formazione dedicata agli studenti, con l'implementazione anche di corsi in lingua inglese.

È continuata la collaborazione con il Dipartimento di Medicina sperimentale e clinica per la sorveglianza sanitaria a cui si è aggiunta quella con i Laboratorio di Tossicologia Industriale per i controlli analitici ambientali, nonché quella col CESPRO per la formazione in materia di sicurezza. Il rafforzamento del servizio Prevenzione e Protezione ha determinato un'evoluzione del rapporto con il Dipartimento di Ingegneria Industriale il cui contributo è attualmente rivolto al supporto tecnico nella valutazione dei rischi legati alle materie precipue del Dipartimento. Il consolidamento dell'organico del servizio orienta-

to a garantire multidisciplinarietà e composite esperienze specialistiche è ancora in evoluzione con previsione del fabbisogno inserita nella programmazione triennale del personale fino a regime.

L'entrata in vigore della nuova norma UNI EN ISO 45001 in materia di gestione della sicurezza ha reso necessaria una **rivisitazione di tutte le procedure del SGSL** di cui si era avviato l'utilizzo in via sperimentale a seguito della Deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 27 ottobre 2017. Le azioni per il 2019 prevedono un **ulteriore incremento della formazione specifica dedicata ai Dipartimenti** con l'obiettivo di coinvolgere un sempre maggior numero di dipendenti ed il consolidamento della formazione specifica per gli studenti, coinvolgendo ulteriori Cdl.

Continuerà e verrà consolidata l'attività della funzione trasversale "Prevenzione e Sicurezza" mediante le attività pianificate in materia di **revisione e diffusione delle procedure di allarme** e di gestione automatizzata del flusso di dati in materia di adempimenti legati alla sicurezza. Si sottolinea che la programmazione delle azioni è stata oggetto di consultazione e confronto con i Rappresentanti per la Sicurezza (RLS) in data 19/12/2018.

L'evoluzione della normativa europea e italiana richiede un'attenzione particolare anche ai temi relativi alla **sicurezza dei dati** e dei **sistemi informativi** dell'amministrazione. In questo ambito è necessario affrontare un cambio di paradigma, fortemente condizionato dal contesto internazionale, spostando più risorse alla sicurezza attiva e al monitoraggio continuo dello stato dei sistemi. Le finalità sono descritte nelle Linee per l'evoluzione informatica allegate in appendice ed assunte quale volontà strategica.

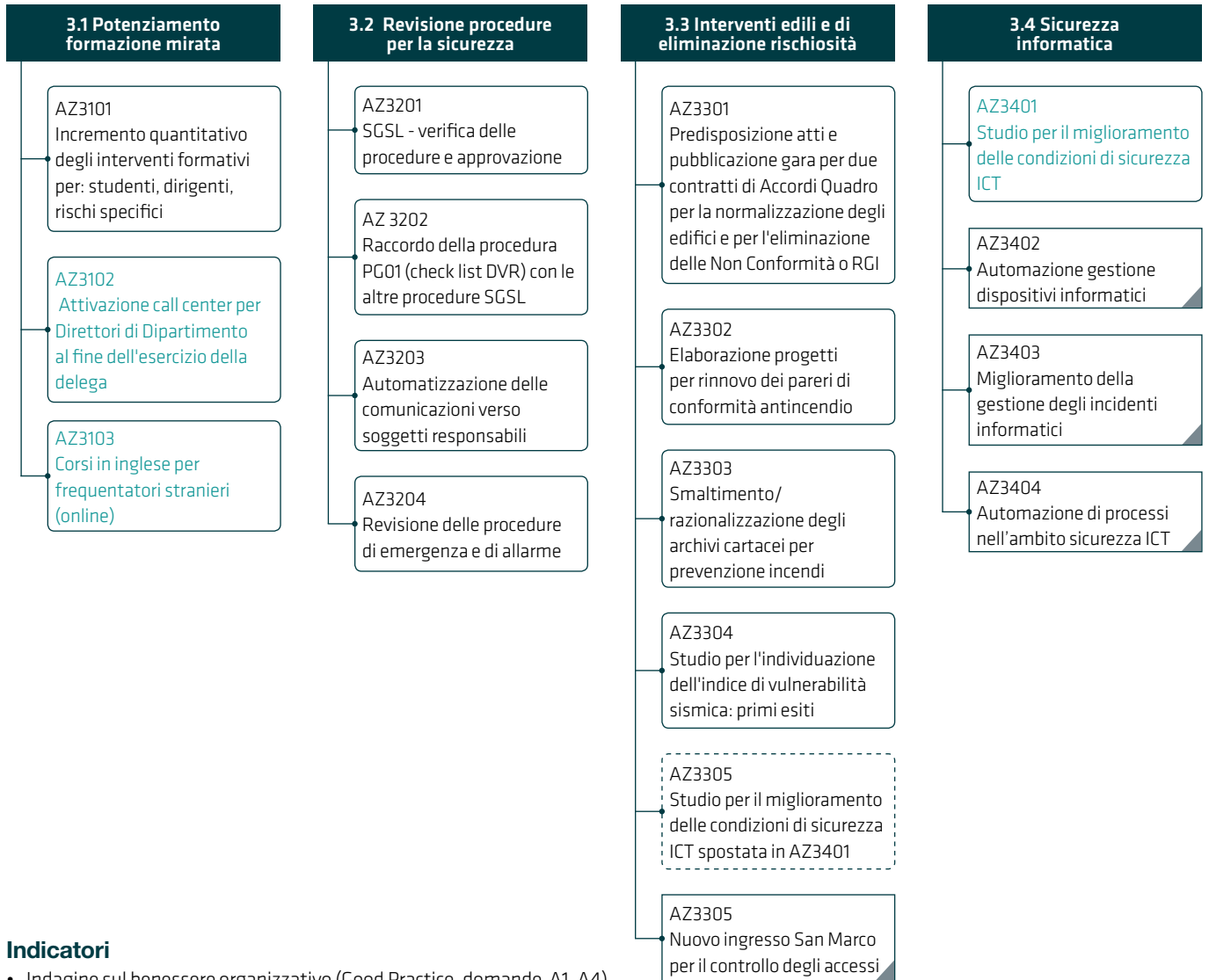
L'integrazione delle infrastrutture di base, fondamentali per la sicurezza informatica in Ateneo, è un elemento chiave per il miglioramento continuo. L'implementazione di misure tecniche non può prescindere dal definire anche le misure organizzative atte a creare sia una politica di sicurezza (ISP Information Security Policy), che nel maggiore dettaglio una serie di pratiche a cui attenersi.

In aggiunta alle iniziative del 2018 è necessario estendere le attività con azioni dedicate ad una migliore gestione dell'inventario dei dispositivi collegati in rete, alla gestione degli incidenti informatici e all'automazione dei processi nell'ambito sicurezza ICT.

La linea viene rimodulata nella denominazione (DEI DATI) e vede l'inserimento di un nuovo ambito (3.4 Sicurezza informatica), declinato in tre azioni. Presenta inoltre due azioni completate nell'ambito 3.1, una nell'ambito 3.4, e l'inserimento di un'altra nuova azione nell'ambito 3.3.

Si fa riferimento per una più ampia valutazione del contesto al documento in appendice (Allegato 2).

Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro – Peso 20%
 Responsabile: Arch. Napolitano



Indicatori

- Indagine sul benessere organizzativo (Good Practice, domande A1, A4). Peso 2019: 10%, 2020: 20%, 2021: 60%
- Numero di procedure elaborate o revisionate. Peso 2019: 40%, 2020: 40%, 2021: 20%
- Numero di persone formate. Peso 2019: 30%, 2020: 20%, 2021: 10%
- Progetto sicurezza informatica. Peso 2019: 20%, 2020: 20%, 2021: 10%

Target 2019

- Incremento del 5% rispetto all'anno precedente
- 3 procedure elaborate o revisionate
- Incremento del numero di persone formate
- 1 azione di sicurezza informatica realizzata

Misure per trasparenza e anticorruzione

- Mappatura dei processi di affidamento di incarichi di docenza per la formazione in materia di sicurezza – Emissione bando



Linea 4 Azioni di supporto all'assicurazione della qualità

Contesto: L'Università degli Studi di Firenze si è dotata di un sistema interno di Assicurazione Qualità (AQ) che si sviluppa lungo alcune dimensioni principali (costituenti le aree oggetto prevalente di supervisione e controllo) e si basa su un insieme di meccanismi volti ad indirizzare le attività al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo definiti dai vertici dell'Ateneo, a monitorarne l'efficacia in termini di risultati ottenuti e a promuovere il miglioramento continuo della qualità nei principali ambiti di riferimento. Nel capitolo 2 si è fatto menzione delle linee di pianificazione che il Piano Integrato sintetizza.

Le principali componenti su cui poggia il sistema di AQ di Ateneo sono:

- la formulazione di obiettivi e linee strategiche generali di sviluppo che confluiscono nel Piano Strategico e nel Piano Integrato, oggetto di periodico aggiornamento e di verifica della sostenibilità economico-finanziaria;

- la definizione, la diffusione e l'applicazione di una politica generale per la qualità di Ateneo e di politiche specifiche volte a tradurre i principi e i criteri generali in modalità e strumenti di attuazione concreti in tema di didattica, ricerca, attività di terza missione e di public engagement;
- la promozione di una cultura della qualità a tutti i livelli dell'organizzazione tecnico amministrativa.

In fase di restituzione delle prime indicazioni a seguito della visita ANVUR è stata ribadita, fra le altre, la **necessità di potenziare le strutture di supporto tecnico-amministrativo sia a livello centrale che periferico**, e di **rafforzare l'approccio sistemico del ciclo progettazione – monitoraggio – analisi critica – revisione dell'offerta formativa**.

Alla luce di tali indicazioni ed eventi, peraltro coerenti con quanto prevede il Nucleo di Valutazione nella Relazione annuale 2018, gli obiettivi proposti per il triennio 2019-2020-2021 sono stati in parte riformulati.

Inoltre, considerato che il 12 dicembre 2018 la Commissione Europea ha conferito all'Ateneo il **riconoscimento "Human Resources Excellence in Research"** al termine di un impegnativo percorso iniziato nel 2014 per la messa in pratica del Codice di comportamento europeo circa il reclutamento e le buone

condizioni di lavoro dei ricercatori, si è ritenuto di individuare una nuova azione a riguardo (AZ4206), in quanto il **mantenimento della certificazione** implica il raggiungimento di precisi obiettivi negli anni a venire, mediante specifiche azioni. Il riconoscimento migliora altresì l'attrattività a livello internazionale dell'Ateneo in particolare sul piano della ricerca dei finanziamenti, oltre che garantire, in sé, il mantenimento di un contesto di qualità procedurale.

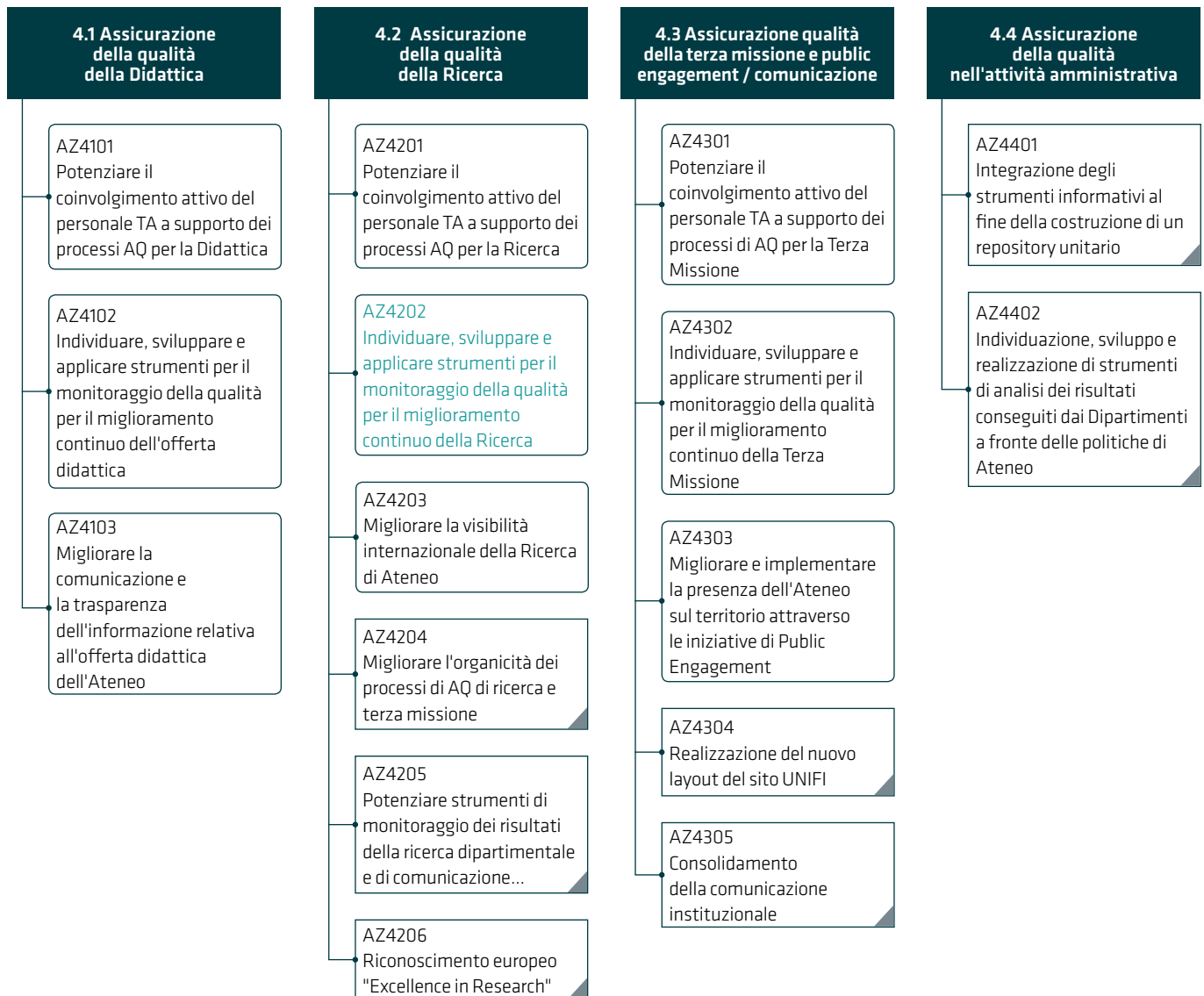
Infine, si propone l'inserimento dell'Ambito 4.4 Assicurazione della Qualità nell'attività amministrativa e, al suo interno, delle azioni AZ4401 e AZ4402 miranti ad accrescere la coesione delle strutture con autonomia rispetto agli obiettivi generali fissati dagli organi, anche al fine dell'incremento della qualità nell'agire amministrativo complessivo.

Un'ultima riflessione riguarda la necessità di **consolidare**, nell'ottica della assicurazione della qualità, **un sistema di comunicazione in grado di diffondere i contenuti e promuovere iniziative culturali**, risultati della ricerca e altri temi fortemente connessi con le attività dell'ateneo utilizzando uno strumento di dialogo aperto e di facile interazione. In questa direzione vanno le nuove azioni AZ4304 e AZ4305 finalizzate alla riorganizzazione/revisione del sistema dei siti unifi e alla particolare attenzione per la comunicazione istituzionale. Parimenti si coglie dall'indicazione del Nucleo di Valutazione la necessità di porre come obiettivo di qualità la creazione di un repository delle informazioni detenute dall'Amministrazione per loro regolare fruizione ed impiego.

La linea vede l'inserimento di un nuovo Ambito (Assicurazione della qualità nell'attività amministrativa), declinato in due nuove azioni, a cui si aggiungono tre nuove azioni nell'ambito 4.2 e due nuove azioni nell'ambito 4.3.

Azioni di supporto all'assicurazione della qualità – Peso 20%

Responsabili: Dott.ssa Garibotti / Dott.ssa Orfeo



Indicatori

- Customer satisfaction indagini GP per quesiti inerenti le azioni. Peso 2019: 20%, 2020: 50%, 2021: 80%
- AZ4401: superamento criticità rilevate dal Nucleo di Valutazione. Peso 2019: 80%, 2020: 50%, 2021: 20%

Target 2019

- Miglioramento del 2% rispetto all'anno precedente
- Esito positivo della valutazione del Nucleo di Valutazione su AZ4401

Misure per trasparenza e anticorruzione

- Mappatura dei processi di Qualità che legano gli attori istituzionali



Linea 5 Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo

Contesto: Rientra fra i compiti principali dell'Amministrazione l'adozione di ogni azione per il perseguimento delle finalità strategiche in materia di reclutamento e valorizzazione delle risorse umane e strumentali a qualificare un'organizzazione che punti ai risultati attesi, produca benessere ed un buon clima di lavoro: le linee strategiche orientano a gestire numerose procedure di reclutamento, sia in ambito di personale docente/ricercatore sia in ambito di personale tecnico amministrativo e CEL, principalmente al fine di **arginare gli effetti di un importante esodo** avvenuto negli anni e previsto anche per il prossimo triennio, anche alla luce dei preannunciati provvedimenti legislativi in materia delle cessazioni ad oggi prevedibili. Nel perseguire una **politica di reclutamento di nuove risorse** per un ricambio generazionale (l'età media è di circa 53 anni per il personale TA e CEL e di circa 54 per il personale docente) l'indirizzo politico mira a ridefinire l'equilibrio fra componente docente e componente tecnica amministrativa orientando così il sistema ad un'**integrazione funzionale e**

professionale (attualmente il rapporto si attesta poco sotto lo 0,90 rispetto alla media di sistema di 1,03). Le procedure di reclutamento hanno come obiettivo il perseguimento e poi il **mantenimento della soglia di sostenibilità** di 1.700 per personale docente, a garanzia dell'offerta formativa, e la continuità della consistenza del personale TA con la compensazione al 100% delle cessazioni, garantendo in questo modo anche la tenuta del rapporto.

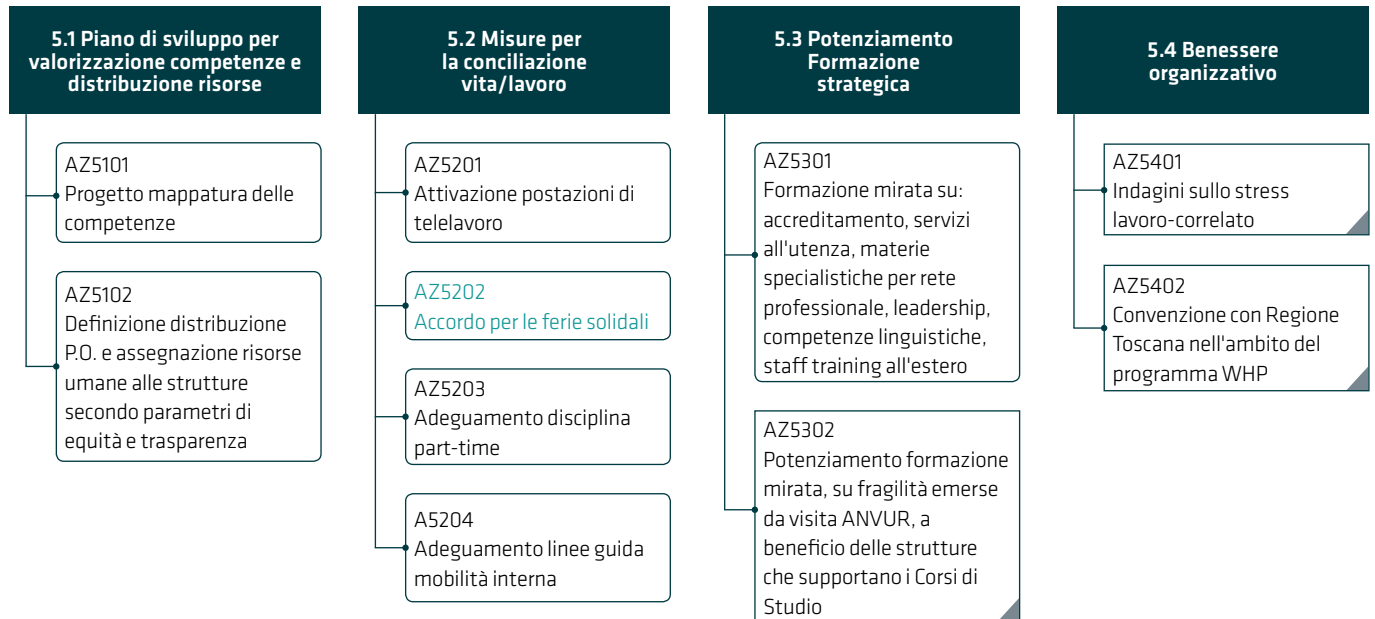
La programmazione del personale docente è guidata dai criteri approvati dagli Organi secondo un modello di distribuzione dei punti organico (PuOr), cui si aggiungono le misure strategiche proposte dal Rettore (per il 2019 il modello garantisce la redistribuzione di 30 PuOr mentre su 20 PuOr insistono le operazioni strategiche). La programmazione del personale tecnico-amministrativo, Dirigente e CEL, è stata agevolata nel 2018 dall'attribuzione iniziale di 10 PuOr a cui se ne sono aggiunti 5,23 con alcune operazioni di modulazione, e prevede nel triennio 2019-2021 l'attribuzione rispettivamente di 17 PuOr per il 2019, 22 per il 2020 e 10 per il 2021, a concretizzare il già enunciato principio della sostituzione integrale orientato su attitudini generaliste per una successiva formazione specia-

listica in relazione alla funzione svolta. Non esiste attualmente un modello di attribuzione delle risorse per il personale tecnico-amministrativo; si ritiene infatti che la gestione debba muoversi su considerazioni non risolvibili con algoritmi. Ostano la valutazione della possibile varietà di caratteristiche proprie del personale la necessità di assecondare nel reclutamento obiettivi di natura multipla e una situazione di stratificazione storica di persone e realtà che richiedono interventi correttivi mirati e gradualità.

La principale forma di sviluppo è costituita quindi da un **importante programma formativo** che negli anni è stato sempre più ambizioso rispetto alle previsioni riproposte anche nel 2018 e **nell'attribuzione di incarichi organizzativi e professionali** che formano reti tra Strutture centrali e dipartimentali in logica di processo. Dopo anni di reclutamento al profilo C, la volontà gestionale condivisa in ambito dirigenziale è l'esperimento di **selezioni che diano opportunità di crescita** anche all'interno, con la previsione di reclutamento di personale D ed EP, dando in tal modo la possibilità di valorizzare anche il personale già in servizio. A tale riguardo si evidenzia nel corso del 2019 saranno attivate le procedure di valorizzazione del personale interno attraverso **l'Istituto delle Progressioni Economiche Verticali (PEV)** che, in prima battuta, riguarderanno 4 posizioni: una di categoria EP per l'area amministrativo-gestionale e tre di categoria D, una per l'area amministrativo-gestionale, una per l'area informatica e una per l'area delle biblioteche. Il Piano strategico del Rettore per il triennio 2019/21 prevede inoltre il potenziamento dell'offerta formativa rivolta al personale contrattualizzato **attraverso l'incremento del numero dei corsi per lo sviluppo delle competenze trasversali**. Parimenti, lo stesso Piano prevede per il personale docente strumenti di valorizzazione per chi ha frequentato corsi per lo sviluppo delle competenze didattiche.

Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo – Peso 15%

Responsabile: Dott. De Marco



Indicatori

- Indagine sul benessere organizzativo (Good Practice) sezioni C, D, E, G. Peso 2019: 20%, 2020: 50%, 2021: 80%
- Attuazione delle azioni previste sul totale. . Peso 2019: 80%, 2020: 50%, 2021: 20%

Target 2019

- Incremento rispetto all'edizione precedente del risultato, indagine sul benessere organizzativo
- Rispetto del piano di conduzione della trattativa coi sindacati al 50% pianificazione trattativa

Misure per trasparenza e anticorruzione

- Mappatura processo telelavoro (o smart working)

Sempre nell'ottica di valorizzare il personale strutturato, si intende inoltre implementare progressivamente in tutte le Aree/Strutture in cui è articolato l'Ateneo il progetto di **"mappatura delle competenze del personale"**, già sperimentato gli scorsi anni in alcune Aree dirigenziali. Ciò mira a favorire la crescita e la valorizzazione delle risorse umane presenti, attraverso l'analisi dei profili esistenti all'interno delle stesse Strutture per esplorarne conoscenze e capacità, al fine di colmare le carenze professionali o formative riscontrate nonché di contribuire ad una funzionale allocazione delle risorse in stretta connessione con le procedure di mobilità interna ed esterna e con le azioni di reclutamento.

Si ricorda inoltre che, nel 2018, è stato avviato il **percorso formativo sul tema del Modello delle Competenze e Leadership**, rivolto alle figure apicali (dirigenti, responsabili amministrativi di dipartimento, responsabili unità di processo) avvalendosi anche della consulenza del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa (DiSEI) e, in particolare, del prof. Vincenzo Cavaliere e dei suoi collaboratori. Il percorso formativo è stato sviluppato attraverso due distinti incontri: il primo introduttivo, in data 22 novembre, aperto alla partecipazione di tutte le figure apicali d'Ateneo; l'altro, più operativo, in data 19 e 20 dicembre, erogato a due distinte classi. L'intervento formativo e di accompagnamento allo sviluppo del modello continuerà nel 2019, avvalendosi della summenzionata consulenza scientifica.

Si ritiene che azione prodromica all'implementazione del progetto sia rappresentata dalla mappatura dei processi gestionali di tutte le Aree/Strutture.

Nel 2019 e seguenti, dopo la prima sperimentazione attivata nel 2018 con la previsione di 46 postazioni di telelavoro tradizionali (pari al 3% del personale in servizio), si intende **sviluppare l'istituto del telelavoro** anche attraverso **l'introduzione di forme di lavoro agile** (o smart-working); ciò in ossequio alle previsioni normative contenute nel **Direttiva del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica**

Amministrazione n. 3 del 2017 volte a favorire la conciliazione fra vita e lavoro del personale. L'azione tiene conto dei numerosi part-time e del notevole numero di dipendenti pendolari o con difficoltà di varia natura /di svolgere l'attività lavorativa nelle forme canoniche. Si ricorda che già il Piano integrato 2018/2020 prevedeva il raggiungimento al termine del triennio della percentuale del 10% (7% nel 2019) del personale in servizio con contratto di telelavoro. In tale ottica, dopo un'attenta analisi della prima sperimentazione, si prevede entro l'estate del 2019 di emanare il secondo bando di selezione per circa 100 postazioni di telelavoro.

Nel 2019, è prevista la firma di una convenzione la Regione Toscana nell'ambito del **Progetto regionale WHP: workplace health promotion**, programma di promozione della salute nell'ambiente di lavoro che riguarderà sia gli studenti (vedi AZ1204 della Linea 1) sia il personale docente e tecnico-amministrativo, con il nuovo ambito 5.3 Benessere organizzativo. Si tratta di promuovere comportamenti corretti per la salute dei dipendenti ed offrire ai propri lavoratori opportunità per migliorare la salute, riducendo i fattori di rischio generali ed in particolare quelli maggiormente implicati nella genesi delle malattie croniche, con il supporto delle competenze messe a disposizione dal Servizio Sanitario Regionale.

Infine il 2019 sarà l'anno dell'indagine stress lavoro correlato di particolare impegno e plurimi coinvolgimenti.

Tenuto conto di quanto sopra e della pluriennalità delle azioni intraprese, la gestione del personale, in particolare tecnico amministrativo, è valutata mediante le seguenti azioni.

La linea presenta quindi un nuovo ambito, nonché 3 nuove azioni e 1 completata negli ambiti pre-esistenti.



La
performance
di struttura
sezione 4



La performance di struttura

sezione 4

Nel mentre in dottrina ancora si dibatte circa la riferibilità della “*Performance organizzativa*” proprio alla performance delle strutture dirigenziali dell’Ente, l’Ateneo fiorentino prosegue nell’indicazione ricevuta dall’ANVUR nel feedback al Piano Integrato 2017-2019, che aveva annotato la mancata identificazione di una distinta performance delle Strutture; questo rilievo era già stato superato col Piano Integrato 2018-2020, che costituisce dunque la base per la riproposizione del tema nel Piano Integrato 2019-2021, pur con qualche accorgimento dovuto all’esperienza di prima attuazione. Viene quindi trattata in questa sezione del Piano Integrato la Performance di Struttura, distintamente dalla Performance Organizzativa considerata a sua volta nella parte ad essa dedicata.

La performance di struttura è particolarmente rilevante nel contesto accademico delle strutture dipartimentali, epicentri delle missioni istituzionali e titolari delle relative attività, connotati da vocazioni multiple ed articolate in *Governance* disciplinate dalla legge. Seppur con diversa rilevanza rispetto a queste caratteristiche, sono ritenute “strutture”, ai fini della declinazione del Piano Integrato, anche le articolazioni dell’Amministrazione centrale cui si riferiscono i processi di funzionamento e la gestione delle risorse, ovvero le Aree Dirigenziali.

Quanto alle prime (i Dipartimenti), il loro coinvolgimento nella programmazione integrata si avvia in questo triennio più intensamente rispetto a quanto già fatto lo scorso anno in via sperimentale, con la richiesta, formulata ai Direttori di Dipartimento dal Rettore con nota del 28/12/2018 (Prot. n. 224770), di declinare al proprio interno gli ambiti della programmazione strategica. Ciò al fine di rendere coese le strutture nel perseguimento degli obiettivi strategici ed al contempo consentire loro di orientare le linee generali del Governo d’Ateneo sulle specifiche vocazioni. Tale declinazione specifica, nell’esaltare le linee di programma delle singole strutture, dà anche la garanzia che le azioni da ciascuna fis-

sate per il raggiungimento degli obiettivi selezionati, concorrano ex-se al perseguimento degli obiettivi generali fissati dagli Organi. La “*summa*” dei Piani strategici di struttura costituirà un *addendum* del Piano Strategico assunto da questo Piano a diretto riferimento, senza tuttavia riproporlo integralmente. Questa distinta allocazione, a cui anche il presente Piano Integrato fa riferimento, rappresenta un elemento di discontinuità rispetto al Piano precedente che inseriva gli obiettivi di struttura di natura strategica come allegato 1 del Piano medesimo.

La modifica si è resa necessaria per chiarire che le declinazioni del Piano Strategico richieste alle strutture rappresentano il completamento e l’articolazione della pianificazione strategica ed hanno pertanto una matrice ed una responsabilità politica.

La rilevanza di tale pianificazione ai fini della performance amministrativa assume comunque una rilevanza che nel seguito sarà meglio esposta.

Nelle strutture dipartimentali, ed in diverso modo anche nelle Aree centrali, l’attività amministrativa concorre infatti direttamente al buon funzionamento della struttura e ne supporta gli obiettivi strategici, di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza.

Ai fini della misurazione della performance, l’attività tecnico-amministrativa che consente il buon funzionamento della struttura e merita di essere valutata, rileva, nelle percentuali fissate dal SMVP 2019, sotto diversi profili:

- il profilo del comportamento organizzativo della struttura: rappresenta la capacità della componente tecnico-amministrativa di assecondare le linee fissate dal Governo decentrato in coerenza col Piano strategico di Ateneo; tale livello di performance rileva cioè la *compliance* offerta dalla tecnologia agli obiettivi strategici del contesto specifico di riferimento. La struttura è inoltre valutata qualitativamente sotto il profilo delle competenze professionali, dei comportamenti del gruppo, delle relazioni e comunicazioni; a questa parte spetta

una percentuale del 30% sulla valutazione complessiva della performance di struttura;

- il profilo della *customer satisfaction*: la soddisfazione dell’utenza interna ed esterna viene rilevata rispetto ai servizi amministrativi erogati a livello di struttura attraverso la somministrazione di appositi questionari ed impatta sulla valutazione per il 50%. In particolare:

- per le strutture dipartimentali si fa riferimento principalmente al questionario dedicato (*customer* dipartimentale), che è alla sua IV edizione e che ha dato luogo ad importanti risultati, anche in termini di crescente adesione (v. sez. 2.2.5) oltrè alle rilevazioni del progetto *Good Practice*;

- per le Aree centrali si fa riferimento alle rilevazioni del progetto *Good Practice* del MIP, che rappresenta il riferimento su scala nazionale per l’efficacia e l’efficienza dei servizi erogati e a cui partecipano più di 30 Atenei (v. sez. 2.2.5), al quale l’Ateneo partecipa per il V anno consecutivo.

Le rilevazioni, nel tempo ottimizzate, hanno raggiunto un buon livello di sistematizzazione, e le risposte annualmente raccolte e elaborate (nel mese di dicembre e nei primi mesi dell’anno successivo) assumono valore di rendicontazione dell’attività dell’anno, venendo al contempo assunte come elemento di analisi per la programmazione successiva. I tassi di risposta, cresciuti nel tempo, si attestano ora sui valori riportati approssimati in Tavola 15:

Indagini	% partecipazione
c.s. GP – docenti, dottorandi, AR	53%
c.s. GP – PTA/CEL	61%
c.s. GP – studenti I anno	12%
c.s. GP – studenti II anno	12%
Benessere Organizzativo	36%
c.s. Dipartimentale	38%

➔ **Tavola 15**
Tassi di risposta per tipologia di indagine

Quadro di riepilogo degli esiti GP e del riferimento alle Aree dirigenziali 2018/2019					
Area/Strutture	Domande utilizzate per valutazione CS 1	Domande utilizzate per valutazione CS 2	Domande utilizzate per valutazione PTA	Domande utilizzate per valutazione DOC	Domande utilizzate per valutazione BO-PTA - solo rispondenti da AC
Area Affari Generali e Legali			21, 23d		CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01
Area Risorse Umane			6AC, 7AC, 14c, 14d, 15, 22c, 23d	7AC, 10AC, 14, 21d	CO1, DO4, E01, E02, G02, G05, M02, M04, N01
Area Edilizia	(14, 15, 16)(b, e, f, h, i), 17	(7, 8, 9)(b, e, f, h, i), 10	17AC, 18c, 18d, 18f, 21, 23d	16AC, 17c, 17d, 17f, 19	A01, A03, CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01
Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	(14, 15, 16)(a, c, d, e, f), 17	(7, 8, 9)(a, c, d, e, f), 10	16AC, 17AC, 18a, 18b, 21, 23d	15AC, 16AC, 17a, 17b, 17i, 19	CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed Informatici	(14, 15, 16)(i), 21b, 21c, 22, 23	(7, 8, 9)(i), 14b, 14c, 15, 16	22c, 23d, 27, 28, 30, 32, 34AC, 34DEC, 35	26, 27, 28, 30AC, 30DEC, 31, 36	CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01
Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	32a, 32b, 33, 36a, 36b, 37, 38	29a, 29b, 30, 33a, 33b, 34, 35		53, 54, 55, 56	CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01
Area Servizi alla Didattica	25a, 25b, 28a, 28b, 28c, 29, 40d, 40e	19a, 19b, 20, 22a, 22b, 25a, 25b, 25c, 26, 37d, 37e		32AC, 34AC, 36, 37AC, 38AC, 51	CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01
Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico - CsaVRI			23d	8AC, 9AC, 39AC, 40AC, 41AC, 42AC, 43AC, 44AC, 45AC, 46AC, 47AC, 48AC, 49AC, 52	CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01
Area Servizi Economici e Finanziari			13AC, 22c, 23d, 36, 37, 38, 39	9AC, 11AC, 12AC, 14AC	CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01
Funzioni Direzionali - Staff DG			9, 10, 14a, 14b, 15		CO1, DO4, E01, E02, L01, L03, L04, M01, M02, M03, M04, N01, N02, N05
Comunicazione e Public Engagement	(14, 15, 16)(i), 18a, 18b, 19, 20, 21a	(7, 8, 9)(i), 11a, 11b, 12, 13, 14a	18g, 18h, 22b, 22c, 22e, 23a, 23d, 24, 25, 26	17g, 21b, 21c, 21e, 22a, 22d, 23, 24, 25	CO1, DO4, E01, E02, G04, L01, L03, M02, M04, N01, N05
Formazione			11, 14e, 23d		CO1, DO4, E01, E02, G01, M02, M04, N01
Centrale Acquisti			16AC		CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01
Coordinamento Relazioni Internazionali			23d	13AC, 22d, 42, 47	CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01
Orientamento e Job Placement	10, 11a, 11b, 11c, 12	41a, 41b, 42			CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01
Servizio Prevenzione e Protezione	(14, 15, 16)(e, i)	(7, 8, 9)(e, i)	18e		A02, CO1, DO4, E01, E02, M02, M04, N01

Per ogni cella si mediano i risultati conseguiti con ponderazione relativa al numero di questionari raccolti

Tavola 16a

Domande utilizzate per la valutazione di aree e strutture dell'amministrazione centrale

Quadro di riepilogo degli esiti GP e del riferimento ai Dipartimenti 2018/2019						
Struttura	Domande utilizzate per valutazione CS 1	Domande utilizzate per valutazione CS 2	Domande utilizzate per valutazione PTA	Domande utilizzate per valutazione DOC	Domande utilizzate per valutazione BO-PTA	Questionario customer Dipartimenti
Dipartimenti	14, 15, 16, 17, 18b, 20, 21c, 22, 23	7, 8, 9, 10, 11b, 13, 14c, 15, 16, 19, 20	6DEC, 7DEC, 13DEC, 16DEC, 17DEC, 18, 21, 23b, 23c, 27, 28, 35, 41	7DEC, 8DEC, 9DEC, 11DEC, 12DEC, 13DEC, 14, 15DEC, 16DEC, 17, 20, 22b, 22c, 25, 26, 27, 31, 32DEC, 33DEC, 34DEC, 35, 36, 37, 39DEC, 40DEC, 41DEC, 42DEC, 43DEC, 44DEC, 45DEC, 46DEC, 47DEC, 50, 51, 52, 58	A08, E01, E02, E03	VA02, VA03, VA04, VA05, VA07, VA08, VA09 (solo Dipartimenti Area medica)

Per ogni cella si mediano i risultati conseguiti con ponderazione relativa al numero di questionari raccolti

Tavola 16b

Domande utilizzate per la valutazione dei dipartimenti

I questionari rilevano l'opinione degli utenti su vari ambiti come: la competenza e disponibilità del personale, i tempi di risposta per i servizi erogati, la gestione del personale, i sistemi informatici, la contabilità, ecc. Nell'allegato n. 3 sono riportati integralmente i questionari impiegati nell'ambito delle rispettive indagini.

Nelle tavole che seguono sono indicate le indagini e i relativi codici domanda impiegati per le valutazioni di ciascuna Struttura. È disponibile una rappresentazione ancor più chiara e dettagliata consultando la sezione "Il Ciclo della Performance" disponibile sul [servizio DAF – Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino](#). Due notazioni sulle strutture oggetto di valutazione:

- come previsto dal vigente SMVP, diversamente dallo scorso anno, non si procederà ad una distinta valutazione del miglioramento del gradimento dei servizi offerti dalle Scuole, ma le relative domande di valutazione verranno impiegate per la valutazione dei Dipartimenti in cui le Scuole hanno referenza;
- stante l'assenza di specifiche domande relative all'erogazione di servizi linguistici nelle citate indagini, per il Centro Linguistico d'Ateneo il profilo della *customer satisfaction* non viene attivato e il corrispondente peso (50%) viene aggiunto alla parte del comportamento organizzativo della struttura, che pertanto assume il valore dell'80%.

Come si vedrà meglio poco oltre, agli esiti della *customer satisfaction* rilevata nelle strutture, qui vista nella sua funzione di elemento valutativo, si darà un seguito applicativo per gli obiettivi di miglioramento delle strutture, rendendo così vitali le informazioni consuntive qui trattate per la successiva pianificazione di azioni propulsive;

- il profilo degli obiettivi di struttura: questa dimensione della performance è stata introdotta per la prima volta nel [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019](#) di recente approvato. A differenza degli obiettivi strategici delle strutture, cui la tecnostruttura partecipa con la propria *compliance* e che costituiscono l'addendum del Piano strategico, gli

→
Tavola 17
Performance di Struttura

obiettivi di struttura sono assegnati direttamente al personale B-C-D e costituiscono il “core” dell’attività amministrativa delle unità organizzative che in sé, nel loro ordinario funzionamento sempre proteso al miglioramento continuo, ne garantisce la sussistenza, l’operatività e l’avanzamento.

La dimensione “struttura” è inoltre quella più aggregante per il personale che vi affinisce, quella al cui interno la coesione, la partecipazione, la tensione verso obiettivi comuni per tutti visibili e raggiungibili rappresenta un elemento certo di partecipazione e miglioramento.

Per questa valenza, di immediata percezione, gli obiettivi di struttura, nella misura fissata dal SMVP sono stati assunti come elemento prevalentemente caratterizzante la *performance* del personale di categoria B-C-D che afferisce alle singole strutture e che concorre a determinarne l’andamento; rappresentano inoltre, nella **misura del 20% rispetto al totale**, una componente della performance di struttura, che a sua volta ricade come elemento che contribuisce alla quantificazione della performance individuale del personale dirigente ed EP.

Il Piano Integrato determina i contenuti, gli indicatori e i target degli obiettivi di struttura, che derivano direttamente dalle analisi effettuate sui risultati delle indagini di customer di cui si è appena detto e che saranno diffusamente trattate al paragrafo 5.3.

Strutture	Azioni di performance	Peso di valutazione	Soggetti e strumenti di valutazione
Dipartimenti	Compliance, competenza espressa e capacità di relazione sistemica	30%	Congiunta Direttore Generale – Direttore di Dipartimento sugli ambiti di: <ul style="list-style-type: none"> • Compliance e supporto della Struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie • Competenze professionali e comportamenti del gruppo • Relazioni e comunicazione
	Miglioramento della qualità dei servizi di pertinenza	50%	Sintesi risultati delle indagini di customer su: <ul style="list-style-type: none"> • Gradimento dei servizi amministrativi di Dip. • Indagine “Good Practice”
	Obiettivi di struttura	20%	Obiettivi comuni per la l’intera struttura e il personale amministrativo afferente, da assegnare entro il 28 febbraio 2019
Strutture dell’Amministrazione centrale (Aree e Strutture a presidio dirigenziale)	Compliance, competenza espressa e capacità di relazione sistemica	30%	Congiunta Direttore Generale/Rettore sugli ambiti: <ul style="list-style-type: none"> • Compliance e supporto della Struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie • Competenze professionali e comportamenti del gruppo • Relazioni e comunicazione
	Miglioramento della qualità dei servizi di pertinenza	50%	Sintesi dei risultati dell’indagine “Good Practice”
	Obiettivi di struttura	20%	Obiettivi comuni per la l’intera struttura e il personale amministrativo afferente, da assegnare entro il 28 febbraio 2019

I 3 ambiti a vario titolo rilevanti per la Performance di Struttura sono riassunti nel SMVP 2019 e riassunti nella Tavola 17.

Come sarà evidenziato nel capitolo 5, la Performance di Struttura ha impatti, secondo percentuali diverse e definite dal SMVP 2019, quale componente della performance individuale del personale Dirigente e di categoria EP (RAD e responsabili di Unità di Processo). Nello specifico, si evidenzia che *compliance* e *customer satisfaction* assumono rilevanza all’interno della misurazione della Performance di Struttura; per quanto riguarda gli “obiettivi di struttura”, componente di prima applicazione, la rilevanza da loro assunta riguarda maggiormente il personale di categoria B, C e D a cui sono direttamente assegna-

ti, sostanziando in questo modo il concetto di coinvolgimento di tutto il personale tecnico-amministrativo di Ateneo, secondo una logica unitaria di appartenenza alla comunità accademica, nel perseguire il miglioramento continuo della struttura organizzativa di afferenza.



La
performance
individuale
sezione 5



La performance individuale

sezione 5

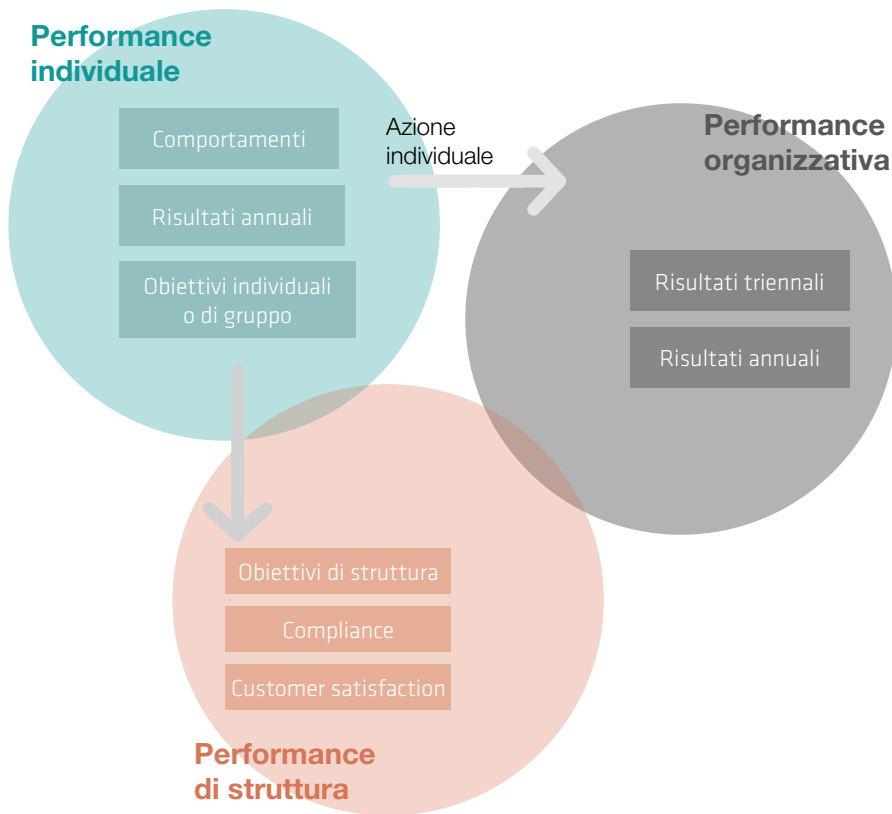


Figura 3
Schema delle relazioni tra azioni individuali, performance individuale, organizzativa e di struttura

pur rilevanti, tutte queste posizioni assumono una valenza fondamentale per l'efficienza e funzionalità dell'organizzazione. Esse sono infatti a base di quelle reti professionali già trattate alla sezione 1.1, cui ci si riferisce per l'omogeneità e miglioramento continuo dei processi soprattutto dipartimentali (ricerca, didattica, amministrazione, internazionalizzazione, qualità).

Nella figura vengono schematizzate le dimensioni di performance individuale, organizzativa e di struttura, tra loro collegate e mutuamente collaboranti; l'azione individuale del personale, in funzione del proprio ruolo organizzativo, si esplica in maniera trasversale alle varie dimensioni. Ai fini della performance individuale, rappresentata dalla parte verde dello schema, rilevano i comportamenti del singolo ed i risultati annuali della componente organizzativa, nonché i risultati degli obiettivi di struttura, in maniera diretta per il personale B-C-D e indirettamente, insieme alle altre componenti della performance di struttura, per il personale appartenente alle altre categorie o con incarico. Attraverso l'azione individuale ed il perseguimento degli obiettivi di struttura, il personale contribuisce alla performance organizzativa complessiva (in grigio), che si completa con i risultati degli obiettivi specifici triennali, e di struttura (in arancio), che si completa a sua volta con la parte di compliance e di soddisfazione dell'utenza.

Gli elementi di novità del suddetto schema sono stati già ampiamente trattati nella presentazione del SMVP 2019, a cui pertanto si fa diretto riferimento.

5.1 La performance individuale

La Performance individuale viene definita come il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita [cfr. cap. 3, pag. 24 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019]; essa assume la sua centralità in relazione alla determinazione dell'incentivazione economica, stabilita ai sensi del D.lgs. 150/2009 (a sua volta novellato dai D.lgs. vi 74/2017 e 75/2017) e corrisposta a seguito della validazione della Relazione della Performance da parte del Nucleo di Valutazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nella sua revisione per l'anno 2019 approvata da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2018, corredata dal parere vincolante del Nucleo di Valutazione espresso con delibera 1/2019 del 11 gennaio 2019, stabilisce le dimensioni che compongono la Performance Individuale ed il collegamento con la Perfor-

mance Organizzativa, in relazione alle varie figure incardinate nell'organizzazione; la modalità di misurazione della performance individuale viene definita dal SMVP anche per quelle posizioni previste nell'attuale assetto organizzativo, ancorché il mancato perfezionamento della trattativa sindacale non abbia consentito di assecondare il tacito rinnovo. Ciò ha rilevanza per le seguenti fattispecie di incarico:

- Responsabili di Unità Funzionale (UF), Funzioni di Responsabilità (FR), Funzioni Specialistiche (FS), che ricevono un'indennità di funzione finanziata dal fondo contrattuale.

Dal punto di vista datoriale, l'affermazione delle suddette funzioni sono ambiti di trattativa diversi e fanno riferimento all'art. 91 c. 1, 2, 3, 4 del CCNL 2006-2009, confermato dal nuovo CCNL 2016-2018, e all'art. 64 c. 1 del CCNL 2016-2018.

Indipendentemente da queste peculiarità,

Soggetto valutato	Performance organizzativa di Ateneo	Performance di struttura	Obiettivi di Struttura (inseriti a partire dal 2019)	Capacità manageriali (solo per EP e D con incarico) e comportamenti organizzativi	Obiettivi di funzione
Direttore Generale	80%	--	--	20%	--
Dirigenti	60%	15%	--	15%	10%
Personale di categoria EP	40%	30%	--	20%	10%
Personale di categoria EP di base	30%	40%	--	20%	10%
Personale di categoria EP – e D Direttori tecnici	20%	--	--	20%	60%
Incarico di responsabile di UF – personale di categoria D	10%	40%	--	40%	10%
Incarico di FR (ex. art. 91 CCNL) – personale di categoria B, C e D	--	--	--	60%	40%
Incarico di FS (ex. art. 91 CCNL) – personale di categoria B, C e D	--	--	--	50%	50%
Personale di categoria B, C e D	10%	--	65%	25% (su att. ordinaria)	--

5.2 Titolari di funzione e relativi obiettivi

Il contributo individuale alla performance organizzativa di Ateneo è riferito alla **capacità del singolo di incidere sulla performance della Struttura di appartenenza a seconda della posizione che ricopre all'interno di essa**, sia attraverso l'ordinario agire sia attraverso il perseguimento di obiettivi di *performance*. Mentre per il personale B-C-D sono definiti obiettivi di struttura, unici per ciascuna e orientati alla promozione del lavoro di gruppo, per il personale dirigente e che riveste posizioni organizzative e/o di responsabilità sono previsti (in aggiunta per il personale B-C-D titolare di posizioni FR, FS o di responsabile di UF) obiettivi di funzione che sostanziano azioni proprie della posizione rivestita e nel rispetto delle responsabilità stabilite ex ante e condivise. Viene inoltre dato spesso al concetto di rete attraverso l'assegnazione di obiettivi di *performance* trasversali, volti alla gestione e miglioramento dei processi presidiati comuni.

A valle delle considerazioni precedenti, è necessario articolare accuratamente il raccordo tra le strategie generali di Ateneo e gli obiettivi di *performance*, di struttura o di funzione, assegnati al personale.

In linea generale, quanto detto declina sulla singola unità di personale obiettivi che possono essere direttamente rivolti al miglioramento e potenziamento dell'attività di funzionamento di ciascuna struttura, ovvero di

collegamento con le politiche e le strategie selezionate dalla Struttura nel più ampio panorama di linee individuate a livello di Piano Strategico di Ateneo, oppure ancora azioni particolari atte a risolvere o mitigare eventuali criticità. Pur scaturendo più o meno indirettamente da impulsi strategici, di innovazione organizzativa o di miglioramento delle attività correnti, non declinano direttamente azioni previste e oggetto di valutazione in altri ambiti, ma rappresentano piuttosto il contributo del singolo al miglioramento dei processi della struttura o di specifica competenza e responsabilità, in relazione al ruolo ricoperto.

Direttore Generale

Al Direttore Generale compete la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo; cura la realizzazione dei programmi e il raggiungimento degli obiettivi, uniformandosi all'indirizzo strategico definito dal Consiglio di Amministrazione. Pertanto, risponde del conseguimento di tutti gli obiettivi organizzativi di Ateneo e delle azioni di trasparenza e anticorruzione, senza che gli vengano attribuiti ulteriori obiettivi individuali se non per gli aspetti relativi al comportamento organizzativo e alle capacità manageriali.

Dirigenti

Il Dirigente è investito della responsabilità del conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, sia come referenza diretta in alcuni casi che, sempre, come contributo. La sua valutazione tiene conto in massima parte delle risultanze finali attribuite a questo ambito, a significare un contributo determinante del Dirigente al buon andamento e al miglioramento dell'Ente; analogamente, contribuisce alla sua valutazione la ricaduta degli esiti di performance della struttura che dirige pro-tempore e dei cui obiettivi è primariamente responsabile. A completamento e in misura minore, la valutazione si avvale anche della componente relativa al giudizio sulle capacità manageriali e comportamenti organizzativi, propri della funzione, e degli esiti degli obiettivi singolarmente assegnati.

Personale di categoria EP e incarico per il personale di categoria B, C, D

L'assegnazione degli obiettivi individuali riguarda il personale di categoria EP e tutte le categorie di personale con incarico, relativamente all'incarico conferito; è effettuata attraverso una diversa declinazione a seconda della funzione ricoperta indipendentemente che si tratti di personale che opera nell'Amministrazione Centrale o nelle Strutture decentrate.

Una nota particolare deve essere fatta per il personale di categoria EP, per il quale è prevista una ricaduta della *performance* di struttura, in misura diversa rispetto alle altre ca-

◀ **Tavola 18**
Performance individuale del personale afferente nelle strutture (da SMVP 2019)

tegorie: mentre i responsabili di Unità di Processo contribuiscono complessivamente al miglioramento della struttura rivolgendosi in maniera equivalente alle tre componenti (*compliance*, *customer satisfaction*, supporto per gli obiettivi di struttura), il personale con funzioni di RAD, in quanto responsabile amministrativo pro-tempore di una struttura complessa quale quella dipartimentale, assume un ruolo analogo a quello del personale dirigente, diventando quindi primario responsabile degli obiettivi assegnati alla struttura, per i quali avrà quindi il compito di coordinamento delle azioni necessarie al loro raggiungimento.

Per quanto riguarda il personale inquadrato nella categoria EP o D con qualifica di tecnico con incarico (es.: Direttore Tecnico di Centro), per la peculiarità insita nell'incarico stesso, verrà valutato limitatamente alla ricaduta della *performance* organizzativa, relativamente ai comportamenti mostrati e in misura maggiore relativamente a obiettivi specifici che verranno assegnati dal Direttore del Dipartimento a cui la propria struttura afferisce.

Per tutte le categorie considerate in questa sezione, a completamento e in misura minore, la valutazione si avvale anche della componente relativa al giudizio sulle capacità manageriali e comportamenti organizzativi propri della funzione, oltre che degli esiti degli obiettivi singolarmente assegnati (*obiettivi di funzione*).

Questi ultimi saranno puntualmente assegnati entro il 28 febbraio p.v., dandone opportuna e formale comunicazione agli interessati pubblicandone l'elenco nell'opportuna sezione del [Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino](#).

5.3 Il personale B-C-D e i relativi obiettivi

La revisione del SMVP 2019 ha uniformato la valutazione del personale B-C-D, avvicinandola a quella degli altri ruoli. Abbandonato il concetto di "progetto di produttività", il personale in questione è coinvolto nel perseguimento di obiettivi di struttura, assegnati direttamente e comuni a tutto il personale afferente alla stessa struttura organizzativa come definita nel SMVP stesso (Aree e Dipartimenti). Si puntualizza che, al personale B-C-D con incarico, saranno assegnati obiettivi di funzione relativi all'incarico conferito e obiettivi di struttura condivisi con il restante personale afferente alla stessa unità organizzativa.

Gli obiettivi di struttura rappresentano inoltre una componente della performance di struttura, rientrando pertanto quale elemento di valutazione della performance individuale del personale dirigente e con incarico della struttura medesima, e configurando quindi un meccanismo di "ricaduta valutativa verso l'alto" della *performance*, che formalizza il concetto per il quale l'azione del singolo si ripercuote, in una qualche forma o intensità, sul risultato di ciascuno.

Riprendendo quanto già sinteticamente esposto nel capitolo 4, si sottolinea la stretta connessione e dipendenza tra la formulazione degli obiettivi di struttura e gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* di riferimento (vedi tabelle 16A e 16B). Tali esiti rivestono infatti il primario compito di orientare gli obiettivi di struttura verso il miglioramento di quelle performance che appaiano modeste o inferiori ai livelli di benchmark registrati con le indagini, canalizzando le energie di pianificazione proprio nella direzione di un correlato miglioramento del gradimento dei servizi offerti. Avremo pertanto che la generalità delle strutture pianificherà gli interventi in relazione alle maggiori criticità riscontrabili nel sistema delle customer, anche analizzando le valutazioni associate alle domande di dettaglio di ciascun servizio (si veda in proposito la già citata sezione "Il Ciclo della Performan-

ce" del servizio DAF). In aggiunta a ciò, per le Strutture dipartimentali sono disponibili anche le ulteriori informazioni raccolte con l'indagine di "Customer sul gradimento dei servizi dipartimentali" ed in particolare le evidenze che emergono dalla tavola 19 che segue e dalle indicazioni di miglioramento specificamente indicate dall'utenza dipartimentale. Le variazioni negative del punteggio medio da un anno all'altro sono evidenziate in grassetto, in modo da essere facilmente riconoscibili; le celle rosse indicano situazioni critiche (valutazione di partenza negativa e variazione negativa del punteggio medio); le celle rosa scuro indicano un passaggio della valutazione da positiva a negativa; le celle rosa chiaro indicano una variazione positiva del punteggio medio, pur rimanendo in negativo; le celle verde chiaro confermano la valutazione positiva del servizio; le celle verde indicano il passaggio da una valutazione negativa ad una positiva; le celle verde scuro, infine, confermano la valutazione positiva del servizio in ulteriore aumento rispetto all'anno precedente. Incrociando le segnalazioni descritte con le indicazioni di miglioramento direttamente e puntualmente espresse dall'utenza è definibile con concretezza il piano di miglioramento dei servizi.

In un'ottica di totale novità e tenuto conto della rilevanza della portata, per la numerosità dei soggetti coinvolti e per il valore maggioritario assunto da questo ambito di valutazione, ci si è impegnati a ricercare già col primo impianto **misuratori oggettivi** del giudizio circa il raggiungimento degli obiettivi che coinvolgono tutti massimamente. Si ritiene pertanto che l'obiettivo di struttura, generale e di ampia portata, sia così identificabile:

"Obiettivo di miglioramento/consolidamento della performance di struttura"

Esso può essere, con evidenti elementi di semplificazione nella gestione, trattato parimenti per i Dipartimenti e per le Aree dirigenziali, e può essere misurato su tre indicatori:

Dipartimenti	2018 vs 2017									
	VA06_01. Necessità miglioramento: approvvigionamenti	VA06_02. Necessità miglioramento: dottorato	VA06_03. Necessità miglioramento: convenzioni e trials	VA06_04. Necessità miglioramento: progetti di ricerca	VA06_05. Necessità miglioramento: autorizzazione incarichi	VA06_06. Necessità miglioramento: missioni	VA06_07. Necessità miglioramento: riduzione personale esterno	VA06_08. Necessità miglioramento: supporto didattica	VA06_09. Necessità miglioramento: convegni e seminari	VA06_10. Necessità miglioramento: trasparenza anticorruzione
Dipartimento 01	-0,06	0,73	0,74	0,30	0,65	0,41	0,18	0,69	0,43	0,89
Dipartimento 02	0,17	-0,53	-0,18	0,15	0,44	0,39	-0,68	-0,07	-0,26	0,34
Dipartimento 03	0,47	0,44	0,55	0,67	0,46	0,04	0,82	0,17	0,10	0,10
Dipartimento 04	0,62	0,69	-0,07	0,42	0,38	0,48	0,53	0,29	0,67	-0,01
Dipartimento 05	0,28	0,50	0,32	0,47	-0,15	0,32	-0,13	0,08	0,95	0,84
Dipartimento 06	0,80	-0,14	0,24	0,16	0,20	0,11	-0,43	0,84	1,17	0,40
Dipartimento 07	0,11	0,64	0,43	0,58	-0,06	0,08	0,34	0,14	0,05	0,15
Dipartimento 08	-0,29	-0,54	-0,29	-0,02	-0,01	0,25	-0,75	-0,18	-0,14	0,19
Dipartimento 09	0,74	0,80	-0,10	-0,07	-0,22	0,43	-0,10	-0,46	-0,54	-0,09
Dipartimento 10	0,97	0,05	1,03	0,25	-0,10	0,66	1,34	0,52	1,18	0,81
Dipartimento 11	0,43	0,27	0,20	0,35	0,46	-0,11	0,21	0,27	1,00	-0,10
Dipartimento 12	0,21	0,43	0,03	-0,20	-0,20	-0,35	-0,08	-0,08	0,03	-0,05
Dipartimento 13	0,05	0,11	0,27	0,02	0,29	0,25	-1,01	0,04	0,19	0,03
Dipartimento 14	0,41	0,05	0,52	0,14	0,78	-0,49	0,36	-0,19	0,01	0,18
Dipartimento 15	0,01	0,33	-0,16	-0,16	0,02	-0,05	-0,02	-0,11	0,05	0,07
Dipartimento 16	0,77	0,50	0,49	0,84	-0,14	0,20	0,12	0,50	0,54	0,57
Dipartimento 17	0,36	0,92	-0,02	-0,45	-0,33	-0,18	-0,18	-0,13	-0,45	0,12
Dipartimento 18	0,33	-0,37	-0,12	-0,09	-0,06	0,20	-0,09	-0,13	0,07	0,09
Dipartimento 19	0,32	0,82	-0,05	0,47	0,47	0,44	0,30	-0,58	-0,53	0,38
Dipartimento 20	-0,17	0,30	-0,32	0,06	0,00	-0,60	0,07	-0,14	-0,01	0,43
Dipartimento 21	1,42	0,33	0,16	0,24	0,13	0,19	1,11	0,41	0,46	1,16
Dipartimento 22	-0,85	0,43	-1,09	-0,80	-0,32	-0,59	-0,17	-0,38	-0,41	-0,18
Dipartimento 23	0,65	0,48	0,43	-0,04	0,18	0,32	0,46	0,58	0,29	-0,22
Dipartimento 24	0,40	0,77	0,49	0,69	0,28	-0,61	1,06	1,39	1,04	0,05

1. Progetto di miglioramento dei processi e servizi risultati carenti o comunque ulteriormente perfezionabili

A fronte degli **esiti delle indagini di customer satisfaction somministrate** dall'Ateneo per Aree Dirigenziali e Dipartimenti, nell'ambito del progetto *Good Practice*, e dell'indagine specifica di customer per i soli Dipartimenti, trattati nel capitolo 2.2.5, viene effettuata un'analisi volta a individuare ambiti specifici di miglioramento.

A cura della struttura/Area dirigenziale dovrà essere redatto ed attuato un progetto rivolto al miglioramento dei servizi risultanti carenti dagli esiti delle indagini svolte:

- Il progetto dovrà essere redatto dal RAD/Dirigente entro il 28 febbraio 2019.
- Dovrà coinvolgere tutto il personale amministrativo nell'analisi così come nelle azioni di miglioramento.
- Dovrà contenere le azioni di miglioramento e gli elementi di programmazione quali cronoprogramma e *budget* previsto; potrà includere un piano formativo a supporto, così come ulteriori strumenti offerti dal *management*.

Qualora l'analisi anche comparativa mostri esiti già ritenuti adeguati, il piano dovrà essere ugualmente redatto, per garantire l'assestamento dei risultati conseguiti.

Il Piano dovrà essere oggetto di **monitoraggio trimestrale** interno alla struttura; tale monitoraggio dovrà risultare da verbale reso disponibile tramite l'applicativo.

TARGET

- Redazione del progetto entro il 28 febbraio;
- Stato di avanzamento del progetto: rispetto delle tempistiche programmate tramite diagramma temporale e analisi degli scostamenti;
- Rispetto delle milestone, se definite;
- Definizione e rispetto di momenti di monitoraggio appositamente definiti;
- Eventuali ulteriori indicatori quantitativi specifici per l'attività di miglioramento prevista, se del caso (es.: riduzione di tempistiche, riduzione di ore/uomo per un'attività, numero di pratiche gestite...).

2. Redazione a cura della struttura/area dirigenziale di un piano mensile dei flussi finanziari di entrata/uscita

Il secondo indicatore per l'obiettivo di miglioramento della struttura muove da un'esigenza di sistema che risulta di particolare attualità tenuto conto delle importanti novità preannunciate in materia di definizione del fabbisogno e trattate al cap. 2.2.2.

È importante cioè che nelle sue articolazioni interne e nel tendere a ottimizzare la capacità di spesa del budget a ciascuna assegnato, si avviino azioni coese e diffuse di monitoraggio dei flussi finanziari.

Il piano dovrà essere concertato con l'Area dei Servizi Economici e Finanziari, entro il 28 febbraio, rispettato e monitorato trimestralmente. Il monitoraggio deve risultare da verbale.

TARGET

- Effettiva redazione del piano dei flussi finanziari, approvato dal Dirigente dell'Area dei Servizi Economici e Finanziari;
- Rapporto tra *budget* previsto e utilizzato;

← Tavola 19

Indagine di customer satisfaction sui servizi dipartimentali

Variazione assoluta del punteggio medio (2018 vs 2017)

- Differenza tra entrate/uscite previste e attualizzate ad ogni monitoraggio. Gli scostamenti devono essere analizzati, sia in positivo che in negativo, al fine di correggere eventuali impieghi non corretti o previsti, oppure di identificare buone prassi.
3. Redazione di un piano di miglioramento per il sistema A.Q.
- Ai fini di assicurare che il funzionamento della struttura abbia a riferimento il perseguimento degli obiettivi derivanti dall'Assicurazione Qualità, le Strutture/Aree dovranno redigere un piano di miglioramento che recepisca **le indicazioni del P. Q.** (Piano Qualità), **del Nucleo di Valutazione, della Commissione Esperti di Valutazione.** Le fonti delle azioni di miglioramento riferite al contesto amministrativo e all'azione integrata sono così individuate:
- Relazione annuale del Nucleo di Valutazione;
 - Relazione sintetica della CEV a valle della visita effettuata nell'ottobre 2018;
 - Documento ENQA – Standard e Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore;
 - Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari (documenti aggiornati al 10 agosto 2017);
 - Documentazione messa a disposizione dal Presidio della Qualità di Ateneo.

Le principali criticità e aree di miglioramento sono annotate in Tavola 11. **I dipartimenti sede amministrativa delle Scuole dovranno declinare le azioni di miglioramento derivanti dal Sistema Qualità per queste ultime.**

Il piano dovrà essere redatto dalla Struttura e approvato dal Direttore Generale.

TARGET

- Redazione del piano e approvazione del Direttore Generale entro il 31 marzo;
- Stato di avanzamento del piano: rispetto delle tempistiche programmate e analisi degli scostamenti;
- Rispetto delle milestone se definite;
- Eventuali ulteriori indicatori quantitativi specifici.

In ossequio a quanto specificato nel SMVP 2019 (paragrafo 3.5 pag. 37), per la rilevanza di alcune strutture erogatrici di particolari servizi, è stata determinata la necessità di definire particolari obiettivi, ad esse attribuiti, "riferiti ad azioni più specifiche e dettagliate, di diretta derivazione strategica o direzionale". Le strutture che sono state considerate sono le seguenti, per le quali sono stati anche indicati gli estremi di assegnazione:

- Presidi Studenti – lettera prot. n. 183575 del 30/10/2018;
- Servizi alla Didattica Integrata – progetto di riorganizzazione;
- Piattaforma amministrativa unica per le politiche linguistiche di Ateneo – obiettivi di cui al Decreto di cui al Prot. n. 10634 del 18-01-2019.

La dimensione della struttura è anche il contesto in cui possono ricondursi, ai fini della valutazione della *performance* individuale, gli obiettivi dei soggetti incaricati di singole funzioni; esse trovano nella struttura oltre che nella rete professionale che le unisce, lo scenario di riferimento, costituendo, spesso, una leva per l'innovazione gestionale e operativa, nonché per l'uniformità dei risultati perseguiti.

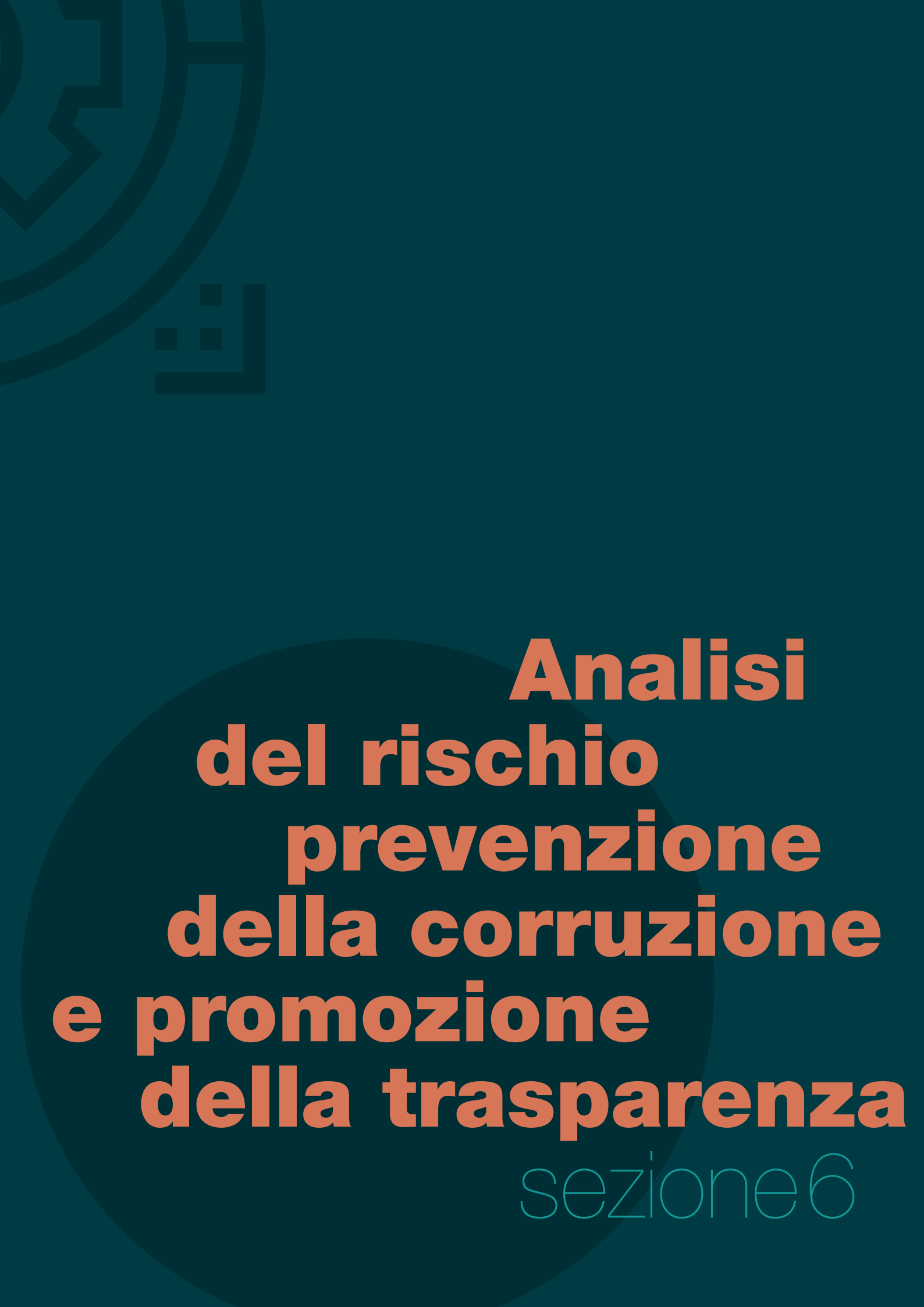
La struttura diventa così una dimensione cruciale, ancorché specifica, rispetto alla *performance* organizzativa, per sviluppare elementi di miglioramento negli asset di funzionamento.

Sia la pianificazione strategica (*addendum* al Piano Strategico) sia la pianificazione integrata saranno oggetto di monitoraggio in corso d'anno.

Il primo monitoraggio avverrà sul piano politico per la verifica degli indicatori fissati a livello decentrato, in vista del contributo dell'azione generale di governo.

Il secondo, sul piano gestionale, troverà momenti di confronto, ormai divenuti consueti, a livello di Direttore Generale, Direttore di Dipartimento, RAD per le verifiche degli andamenti inerenti quanto sopra descritto:

- Compliance
- Customer dei servizi
- Obiettivi di struttura
 - Progetti/Piani di miglioramento
 - Monitoraggio flussi finanziari
 - Piano di miglioramento su azioni per la qualità



**Analisi
del rischio
prevenzione
della corruzione
e promozione
della trasparenza**

sezione 6



Analisi del rischio, prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza

sezione 6

6.1 Analisi dei rischi per la salute, la sicurezza, danni informatici e reputazionali

Gestione dei rischi per la salute e la sicurezza

Il riferimento dei dipendenti dell'Ateneo fiorentino in materia di salute e sicurezza dei lavoratori è il [portale Ateneo Sicuro](#), che raccoglie puntualmente le applicazioni del D.Lgs. 81/2008 (ultima revisione luglio 2018). Viene perseguita l'adozione di un Sistema di Gestione con lo scopo di ridurre i costi della salute e sicurezza sul lavoro, migliorare i livelli di salute e sicurezza e l'immagine dell'Ateneo. L'Ateneo è dotato di un'apposita Unità di Processo adibita al Servizio Prevenzione e Protezione, a cui si affianca il SPP dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi, per il personale in sede presso AOUC. Sono stati già eletti per il triennio 2017-2020 dodici [Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza](#) nei luoghi di lavoro.

Sul sito web [Ateneo Sicuro](#) è inoltre messo a disposizione diverso materiale per consultazioni, anche attraverso [contenuti multimediali](#), [siti di riferimento](#), [accesso a riviste online](#).

In materia di sicurezza e salute dei lavoratori, nel corso del 2018 il Consiglio d'Amministrazione ha adottato deliberazioni su più aspetti:

- Approvazione del regolamento del Centro per la Protezione Civile (UNIFI-CPC) dell'Università degli Studi di Firenze e relativa costituzione (16 gennaio 2018)
- Sottoscrizione dell'accordo supplementare in materia di prevenzione e protezione nei luoghi di lavoro da stipularsi fra l'Università degli Studi di Firenze e il consorzio INSTM nell'ambito dell'accordo quadro stipulato nel 2004 ed attualmente valido (29 gennaio 2018)

- Partecipazione dell'Università degli Studi di Firenze all'Avviso pubblico INAIL per la realizzazione di progetti in materia di prevenzione: accordi in tema di prevenzione infortuni e malattie professionali e Reti di RLS per la promozione della salute, con la partecipazione del Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica (23 febbraio 2018)
- Approvazione dell'accordo di collaborazione tra il Servizio Prevenzione e Protezione ed il Laboratorio di Igiene e Tossicologia Industriale, del Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica per attività di monitoraggio e controllo ambientale dei luoghi di lavoro per tutto il 2018 (30 marzo 2018)
- Approvazione dell'accordo di collaborazione tra il Servizio Prevenzione e Protezione ed il Dipartimento di Ingegneria Industriale per attività di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro di cui al D. Lgs. 81/2008 e s.m.i. (25 maggio 2018)
- Adeguamento del programma di interventi per la sede della Scuola e dei Dipartimenti di Agraria alle Cascine in relazione all'aggiornamento del Documento di Valutazione del Rischio (29 ottobre 2018)
- Rinnovo accordo quadro di avvalimento con il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica per gli adempimenti previsti dagli artt. 25, 28, e seguenti del D.Lgs. 81/2008 (21 dicembre 2018)
- Approvazione di un protocollo d'intesa, da perfezionare, fra Azienda ospedaliero Universitaria Meyer e Università degli studi di Firenze concernenti gli adempimenti in merito alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (21 dicembre 2018)
- Rinnovo accordo di collaborazione tra il Servizio Prevenzione e Protezione e il Laboratorio di Igiene e Tossicologia Industriale del Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica per attività di monitoraggio e controllo ambientale dei luoghi di lavoro (21 dicembre 2018)
- Rinnovo accordo di collaborazione tra il Servizio Prevenzione e Protezione e il Dipartimento di Ingegneria Industriale per attività di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro cui al D. Lgs. 81/08 e s.m.i (21 dicembre 2018)

Con il [Piano Strategico 2019-2021](#) (da pubblicare, in approvazione contestualmente a questo Piano Integrato) l'Ateneo intende promuovere strategie di sviluppo sostenibili in un'ottica di miglioramento non solo per l'ambiente universitario, ma anche innalzando la qualità della vita della cittadinanza, e tra le strategie menzionate compare anche la tutela della sicurezza dell'ambiente di lavoro. Viene declinato a tal proposito, come obiettivo strategico di base (p. 30 del Piano Strategico), lo sviluppo di misure apposite per la conservazione e la sicurezza dei luoghi di lavoro.

Si evidenzia anche qui come sia già in corso un obiettivo triennale di performance organizzativa, partito nel 2018 e che vede nel 2019 la sua seconda annualità, denominato appunto *Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro*, i cui dettagli sono già stati riportati in 3.1 e a cui inoltre si ricollegano le iniziative di formazione, le collaborazioni tra SPP e Dipartimento di Ingegneria Industriale per le attività di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, e Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica per la sorveglianza sanitaria, i cui atti sono stati approvati dal CdA come su menzionato.

L'amministrazione ha proseguito nel corso del 2018 il percorso formativo (art. 37 del D.Lgs. 81/2008) già citato nel Piano Integrato 2018-2020 e ancora nel precedente 2017-2019, sia con modalità frontale che in *e-learning*. L'elenco dei corsi è disponibile sull'[applicativo per la formazione del personale](#). La linea 3 di *performance* organizzativa già nominata prevede un ulteriore incremento della formazione specifica, soprattutto quella dedicata ai Dipartimenti.

Sempre nell'ambito della formazione va sottolineato come l'amministrazione abbia inserito una sezione appositamente dedicata alla sicurezza nei luoghi di lavoro nel nuovo ciclo formativo riservato al personale neo assunto, promosso a partire dal 2017, in modo tale che tutto il personale tecnico-amministrativo che entra a far parte della comuni-

tà dell'Ateneo fiorentino possa ricevere subito dei cenni fondamentali in materia. Questa viene considerata una prassi positiva che verrà estesa anche ai neo assunti del 2019.

È inoltre previsto il potenziamento del Servizio Prevenzione e Protezione.

Tutti i dettagli sulle iniziative del 2019 sono riportati nella sezione 3.1, tramite le azioni collegate alla linea 3.

Come da paragrafo 2.2.5.2, la variazione delle domande della sezione A – L'ambiente di lavoro – dell'indagine sul Benessere Organizzativo 2018 (anno solare 2017) non consente di fare un pieno confronto sulle variazioni rispetto all'anno precedente, tuttavia l'Università degli Studi di Firenze, nel contesto di *benchmark* con altri Atenei, si colloca ora in un punteggio sopra la media rispetto alle altre Università italiane aderenti all'indagine (+ 0,9), evidenziando un miglioramento che si spera di confermare tramite l'analisi tra Benessere Organizzativo 2019 (anno solare 2018) e il precedente erogato, che vedrà altresì i primi risultati dell'obiettivo di *performance* organizzativa suddetto.

Si segnala anche l'attivazione di apposite procedure dedicate alla riorganizzazione del processo della gestione degli eventi indesiderati, che proseguiranno nel 2019 con l'obiettivo dell'entrata a regime, tramite l'innovazione informatica con conseguente creazione di un apposito applicativo dedicato, e riorganizzando il tutto nell'ottica della mappatura dei processi, con la stesura di un diagramma di flusso inerente il processo in questione.

Gestione del rischio informatico

L'Ateneo è costantemente impegnato nell'applicazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agenzia per l'Italia Digitale – AGID (Circolare 18 Aprile 2017, n. 2/2017, in attuazione della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 1 Agosto 2015) per le pubbliche amministrazioni, assunte come riferimento per migliorare il livello di sicurezza informatica dell'Università.

Gli utenti dell'Ateneo sono invitati ad adottare misure che salvaguardino la propria postazione di lavoro. Queste misure sono indicate sul [portale web del Sistema Informativo dell'Ateneo fiorentino – SIAF](#) e costantemente aggiornate con le indicazioni della normativa nazionale e in base agli adeguamenti tecnologici.

L'Università degli Studi di Firenze è inoltre membro della rete nazionale a "banda ultralarga" dedicata alla comunità dell'istruzione e della ricerca GARR e usufruisce dunque di certificati digitali a titolo gratuito utilizzati per proteggere le connessioni fra i *client* ed il *server*.

Non bisogna dimenticare l'impegno costante rivolto all'applicazione del nuovo Regolamento Europeo – Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo (L. 119), relativamente alla protezione e al trattamento dei dati personali trattati ormai principalmente con modalità informatiche, oltre che alla loro libera circolazione. Sono fornite indicazioni continue ai dipendenti per operare in massima sicurezza, tra queste si elencano:

- modifica delle *password* per l'accesso alle applicazioni che trattano dati personali, che i dipendenti devono effettuare ogni sei mesi, oppure ogni tre mesi per dati sensibili e giudiziari;
- evitare di lasciare incustodite le postazioni informatiche durante una sessione di lavoro che comporta l'utilizzo di dati personali;
- cancellazione definitiva di informazioni contenenti dati personali e dati sensibili dai dispositivi di memorizzazione, prima della dismissione delle apparecchiature;
- impostare la cifratura del disco (per utenti amministratori), se permessa, qualora la postazione di lavoro contenga dati personali o sensibili;
- difesa contro il *phishing*, tramite [indicazioni apposite per i dipendenti](#) e un indirizzo mail dedicato per ogni segnalazione (phishing@unifi.it).

L'Ateneo è attento agli adempimenti del Regolamento UE già citato, ha pertanto istituito il [Registro delle attività di trattamento](#), pubblicato e definito le procedure organizzative per la notifica delle violazioni dei dati personali (*data breach*), ha individuato i soggetti del trattamento dei dati personali e i referenti per la protezione dei dati personali e incaricati del trattamento (D.R. n. 580 prot. n. 85920 del 24 maggio 2018), definito le [istruzioni per la protezione dei dati personali](#), pubblicato le apposite informative per ogni tipologia di utente e trattamento, da utilizzare anche nel corso del 2019.

Gestione del rischio reputazionale

L'Università degli Studi di Firenze adotta la promozione della propria immagine come strumento di prevenzione dei rischi reputazionali. A tal fine è fondamentale il coinvolgimento crescente con la società. Secondo il Piano Strategico 2019-2021, l'Ateneo deve essere interconnesso con il tessuto socio-economico, rispondere alle sfide provenienti dalla comunità, farsi portatore di multiculturalità per un mondo finalmente coeso socialmente (p. 2). Le strategie dell'Ateneo per il prossimo triennio si posizionano in un'ottica di sostenibilità integrata volta a migliorare anche la qualità della vita della cittadinanza (p. 5).

Di queste iniziative si renderà conto nel Bilancio Sociale, che costituisce un impulso redazionale da proseguire dopo le edizioni 2016 e 2017. L'Università intende dunque progredire nel suo contributo alla comunità, e per fare un esempio delle direzioni da perseguire si possono citare alcuni interventi già attuali ed entrati a regime, come: l'abbonamento annuale per i mezzi pubblici per gli studenti da pagare contestualmente alle tasse universitarie; l'installazione di fontanelli per l'acqua potabile nei principali edifici dell'Ateneo, che contribuisce a ridurre l'impatto della plastica nei rifiuti della città; eventi e cerimonie pubbliche di vario genere; il ciclo Incontri con la città, che apre l'Ateneo a tutti i cittadini in-

teressati con conferenze su temi scientifici e anche di stretta attualità; spettacoli teatrali e musicali; [UnifiMagazine](#).

La promozione dell'immagine viene gestita anche attraverso la comunicazione. Per evitare rischi reputazionali è sicuramente importante garantire la comunicazione stessa attraverso canali ufficiali, curando appunto l'immagine dell'Ateneo in generale e nel contesto della diffusione delle informazioni agli utenti. Una comunicazione efficace è anche garanzia di trasparenza. Particolare attenzione verrà riservata alla gestione dei canali social, individuati come potenzialmente più rischiosi, poiché esposti più facilmente a critiche e "attacchi" verbali dell'utenza, pur garantendo il confronto e il dialogo anche attraverso le loro piattaforme, per finalità istituzionali e di interesse generale. La moderazione delle pagine social può esporre l'amministrazione a rischi che comunque vengono mitigati utilizzando apposite [Linee Guida](#) che il personale amministrativo col ruolo di amministratore può seguire. Si tratta di un'indicazione fondamentale, in quanto l'Ateneo è direttamente responsabile delle pagine social e del modo in cui vi opera.

Analoga attenzione verrà riservata ai rapporti con i media, con i quali l'Ateneo – tramite l'[Ufficio Stampa](#) – continuerà a collaborare anche per chiarire alla cittadinanza eventuali notizie di pubblico interesse che coinvolgono l'Università stessa, seguendo strettamente le indicazioni fornite, al fine di ridurre l'impatto reputazionale.

6.2 Prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza

Nel 2018 è stata avviata la revisione dei processi analizzati nella prima fase di mappatura 2013-2016, alla luce dei cambiamenti organizzativi intercorsi (internalizzazione di servizi, raggruppamento di attività sotto nuove unità di processo, ...) e in ottemperanza dell'Atto d'indirizzo del MIUR per l'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione – Sezione Università approvato con Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017.

L'amministrazione ha inoltre rinnovato il suo approccio metodologico alla mappatura dei processi, con l'intenzione di rendere questa operazione tecnico-operativa uno strumento più dinamico di organizzazione del lavoro in Ateneo, per il perseguimento degli obiettivi strategici caratterizzanti le missioni istituzionali, in un contesto di scarsità delle risorse e crescente complessità del quadro normativo e competitivo che rende imprescindibile il miglioramento continuo.

Il nuovo approccio adottato dall'amministrazione, allontanandosi dalla logica procedurale caratteristico del modello organizzativo tradizionale, mira a riconnettere le attività amministrative alle missioni istituzionali dell'Ateneo, così come declinate dalla programmazione strategica.

Il ridisegno della sezione dedicata alla mappatura dei processi sul sito istituzionale sottolinea questa tensione verso un modello processuale funzionale all'impegno nel contrasto delle situazioni potenzialmente rischiose in tema di corruzione, nonché nel corretto trattamento dei dati personali.

In ottica di sempre maggiore trasparenza, lo schema inserito a margine del paragrafo, introduce la nuova sezione "Assetto gestionale, organizzativo e processi" chiarendo il flusso processuale adottato dall'amministrazione per il licenziamento dei processi reingegnerizzati al termine dei processi di mappatura.

Ci preme segnalare l'impegno dell'amministrazione ad elevare il livello qualitativo nella redazione della mappatura dei processi mediante l'acquisizione di alcune licenze un software (Microsoft VISIO, nella suite Office), finalizzato alla miglior Modellazione grafica delle mappature in questione e connessa elaborazione rapida di diagrammi, organigrammi, mappe e flussi di lavoro.

La [nuova sezione](#) ridistribuisce i processi di Ateneo sotto le linee di obiettivi individuate dal Piano Strategico. Vi si troveranno i processi già mappati e pubblicati sotto forma di mappe tabellari o diagrammi di flusso, che saranno oggetto di revisione e aggiornamen-

to a partire dal 2019 e per il prossimo triennio, in collaborazione tra strutture coinvolte e personale preposto alle Azioni e Strumenti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza.

Saranno inoltre inserite le mappe dei processi oggetto di particolare attenzione nei piani anticorruzione dell'ANAC ([acquisti](#), [reclutamento](#), [ricerca](#)), ancora non pubblicati e focalizzati i processi caratterizzanti degli obiettivi strategici di Ateneo.

Si prevede di aggiungere nelle mappature, per le fasi di processo interessate, informazioni sulle modalità di trattamento dei dati personali, in ottemperanza del Regolamento UE 2016/679.

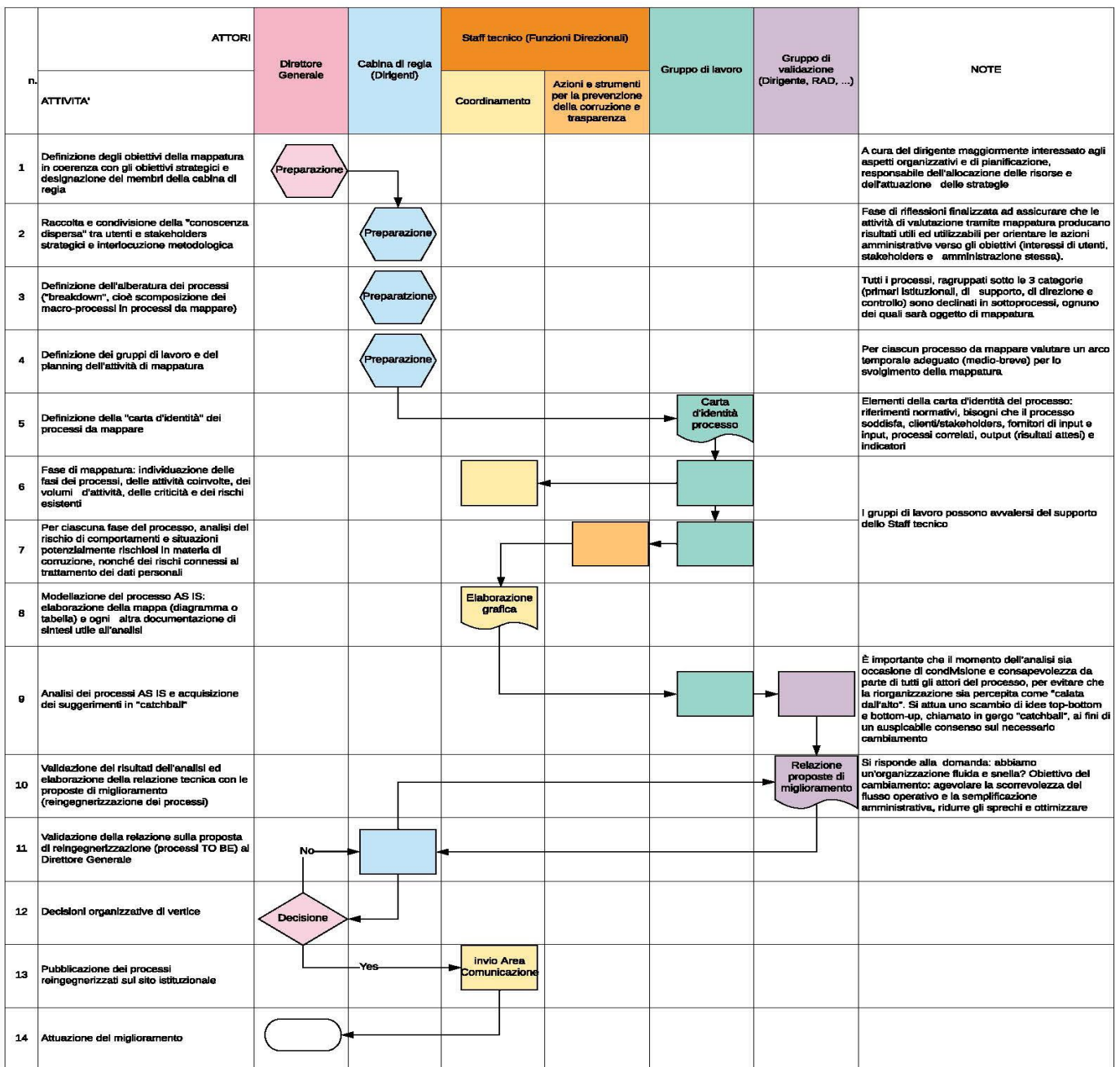
Tutte le altre informazioni in merito ai temi di anticorruzione e trasparenza sono contenute nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione 2019-2021, di prossima approvazione e pubblicazione.

Preme sottolineare come l'Università di Firenze adotti puntualmente la rotazione degli incarichi dirigenziali e di Responsabili amministrativi di Dipartimento (RAD) e Responsabili di Unità di Processo (UP), proprio ai fini di agire preventivamente contro ogni rischio corruttivo. Rotazioni che sono previste anche per il 2019, specialmente nel caso dei RAD. Sono considerate come rotazioni quelle in cui, alla naturale scadenza dell'incarico, il successivo titolare è una persona diversa; le interruzioni degli incarichi prima della scadenza sono considerate quali rotazioni solo in caso di riorganizzazione. Non sono considerate invece quali rotazioni tutti i casi in cui l'incarico è interrotto prima della naturale scadenza (essenzialmente per cessazione, rinuncia all'incarico o per aspettativa) in quanto la sostituzione, fino alla scadenza prefissata, non può considerarsi una vera rotazione ma un atto dovuto per cause di forza maggiore.

Va infine precisato come siano state stabilite apposite misure per trasparenza e anticorruzione per ognuna delle linee di performance organizzativa (v. 3.1), come da tabella di seguito riepilogata.

Linea di performance organizzativa	Misure per trasparenza e anticorruzione
Miglioramento dei servizi agli studenti	<ul style="list-style-type: none"> Mappatura dei processi della struttura "Numero programmato", offerta di II livello (master, corsi di perfezionamento), internazionalizzazione (Erasmus)
Valorizzazione del patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> Mappatura di almeno un processo inerente uno degli ambiti della Linea Rotazione incarichi interni
Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Mappatura dei processi di affidamento di incarichi di docenza per la formazione in materia di sicurezza – Emissione bando
Azioni di supporto all'assicurazione della Qualità	<ul style="list-style-type: none"> Mappatura dei processi di Qualità che legano gli attori istituzionali
Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> Mappatura processo telelavoro (o smart working)

📌 **Tavola 20**
Linee di performance organizzativa e misure per trasparenza e anticorruzione



📌 **Figura 5**
Il meta-processo "mappatura dei processi"

Allegati

1. Schema Attuazione Programmazione Personale 2019-21
2. Documento Strategie ICT
3. Questionari GP e Customer e relative tabelle
4. Budgeting performance organizzativa
5. Descrizione azioni performance organizzativa





UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE