

# **Piano Integrato**

Università degli Studi di Firenze

2020-2022



# Indice

## Introduzione

### Performance Istituzionale

	<b>1</b>
1.1 Presentazione dell'Ateneo fiorentino	1
1.2 Analisi di posizionamento e sostenibilità	1
1.3 L'Ateneo nel sistema nazionale	2
1.3.1 Analisi risorse e impieghi	2
1.3.2 Analisi sugli indicatori di sostenibilità	7
1.3.3 Efficacia ed efficienza dei servizi: i risultati del "progetto Good Practice"	9
1.4 L'Ateneo nei <i>ranking</i> internazionali	13

### Il processo di pianificazione

	<b>17</b>
2.1 Eventi di rilievo dell'anno	18
2.2 Le evidenze del ciclo precedente e del monitoraggio intermedio	27
2.3 L'ascolto dell'utenza	29
2.4 Conclusioni	55

### La performance organizzativa

#### La performance di struttura

	<b>100</b>
4.1 Esiti delle indagini di <i>customer satisfaction</i>	100
4.2 Obiettivi di struttura	104

#### La performance individuale

	<b>108</b>
5.1 Titolari di funzione e relativi obiettivi	110
5.2 Incarichi al personale B-C-D (FR, FS, UF)	111
5.3 Direttore tecnico di centro	112
5.4 Personale B-C-D e i relativi obiettivi	113

### Misure anticorruzione e trasparenza

### Allegati

**114**

**119**



# Introduzione

Il Piano Integrato 2020-2022 si pone in sostanziale continuità con le precedenti edizioni e chiude la prima storica pianificazione triennale relativa al periodo 2018-2020.

Il documento ha mantenuto lo stesso impianto e beneficiato di una revisione stilistica verso una maggiore semplificazione e facilità di lettura.

La stesura del Piano è stata preceduta dall'approvazione della versione aggiornata del documento "**Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance**" avvenuta nel CdA del 23 dicembre 2019. Al documento si rinvia oltre che per il testo, anche per l'aver già li dato atto della progressiva valorizzazione della *customer satisfaction* che è stata operata, portando a migliori livelli di chiarezza la previsione delle indagini cui l'Ateneo fa ricorso quale elemento di programmazione e di valutazione. Il Piano li propone in coerenza nell'ottica di un continuo lavoro di centralità, miglioramento, pervasività dello strumento cui le norme fanno specifico riferimento.

Con ciò questa Amministrazione intende dare quindi piena applicazione al disposto normativo ed in particolare agli articoli 7 e 19 bis del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.lgs. 74/2017, e dare riscontro alle positive annotazioni in tal senso acquisite dal Nucleo di Valutazione.

L'aggiornamento annuale, oltre che a scorrimento triennale, del Piano Integrato ripropone quale suo elemento centrale la parte dedicata alla *Performance Organizzativa*, che sintetizza gli ambiti e gli obiettivi di maggior pregio nella pianificazione interna e di maggior rilevanza per gli *stakeholder*. Essa rappresenta la *performance* di Ateneo che, come tale, ha una diretta incidenza su tutti coloro che di esso fanno parte, indipendentemente dal livello di coinvolgimento dei singoli nella realizzazione delle azioni.

La *Performance Organizzativa* ripropone, rimodulandone il peso, le 5 linee già oggetto di precedente declinazione e si arricchisce di due ulteriori ambiti con obiettivi relativi a **internazionalizzazione** e **sostenibilità**. Ciò per

le ragioni che saranno esplicitate nell'analisi del contesto che precede ogni esposizione. Costituiscono elementi di riferimento e studio per la pianificazione della *Performance Organizzativa* le indagini di *customer*, gli indirizzi strategici assunti nella revisione del **Piano Strategico** aggiornato nel corso del 2019, i focus group attivati, la **Relazione del Nucleo di Valutazione** prodotta nel mese di ottobre 2019, gli esiti del lavoro della Commissione istituita dal Rettore e Direttore Generale per l'elaborazione del progetto richiesto da DM n. 989 del 25 ottobre 2019, inerente la programmazione triennale 2019-2021 (Pro3), che ha scadenza 14 febbraio 2020.

Mentre è in corso la stesura del piano, pertanto, si raccolgono e si integrano gli elementi programmatici e la declinazione delle azioni a diretto supporto affidati alla tecnostruttura. Come noto, la pianificazione integrata assume a riferimento e rinvia nella parte di interesse agli altri documenti di natura programmatica: piano edilizio, piano internazionalizzazione, bilancio di previsione e bilancio pluriennale, piano della formazione, piano delle azioni positive di emanazione del Comitato unico di garanzia approvato dagli Organi nelle sedute del mese di dicembre 2019, piano anticorruzione di contestuale approvazione.

È stata perfezionata la metodologia di *performance budgeting*, e la redazione del bilancio approvata dagli Organi di Ateneo nelle sedute del mese di dicembre è coerente con le linee di programma pianificate che verranno enunciate in questo documento. Sarà necessario dare atto dei limiti posti dalla Legge finanziaria 2020 (L. 160 del 27 dicembre 2019), che potrebbero avere un impatto sulle scelte del presente Piano, richiedendo in corso d'opera una rimodulazione delle coperture finanziarie e conseguentemente delle azioni perseguibili.

Oltre alla *Performance Organizzativa*, il Piano Integrato esplicita le azioni di *Performance di Struttura* e di *Performance Individuale* descritte rispettivamente ai cap. 4 e 5.

Riguardo quest'ultima, il Piano declina gli

obiettivi di funzione affidati al personale con incarico di responsabilità, valorizzando in tal modo il modello matriciale e l'esistenza di attive reti professionali che concorrono ai medesimi obiettivi.

Precedono questa parte descrittiva di obiettivi, azioni, definizione dei valori obiettivo e indicatori le analisi di posizionamento che costituiscono, unitamente a quanto già enunciato, un elemento di grande interesse sia per la comparazione con gli altri Atenei a livello nazionale, sia per la possibilità di monitorare nel tempo l'andamento e il posizionamento dell'Ateneo rispetto al sistema (*performance istituzionale*).

Quest'anno il panorama di riferimento si arricchisce di un nuovo **ranking internazionale** a cui l'Ateneo ha partecipato per la prima volta, che si aggiunge agli altri in cui è già coinvolto, con la volontà di sviluppare ulteriormente la propria attitudine ad una dimensione che va oltre i confini nazionali. Ne sono conferma il fatto che una delle nuove linee di *Performance Organizzativa* riguarda proprio l'internazionalizzazione e che l'internazionalizzazione dell'alta formazione è l'ambito su cui l'Ateneo ha scelto di orientare la progettazione fra quelli proposti dalla programmazione ministeriale sopra richiamata.

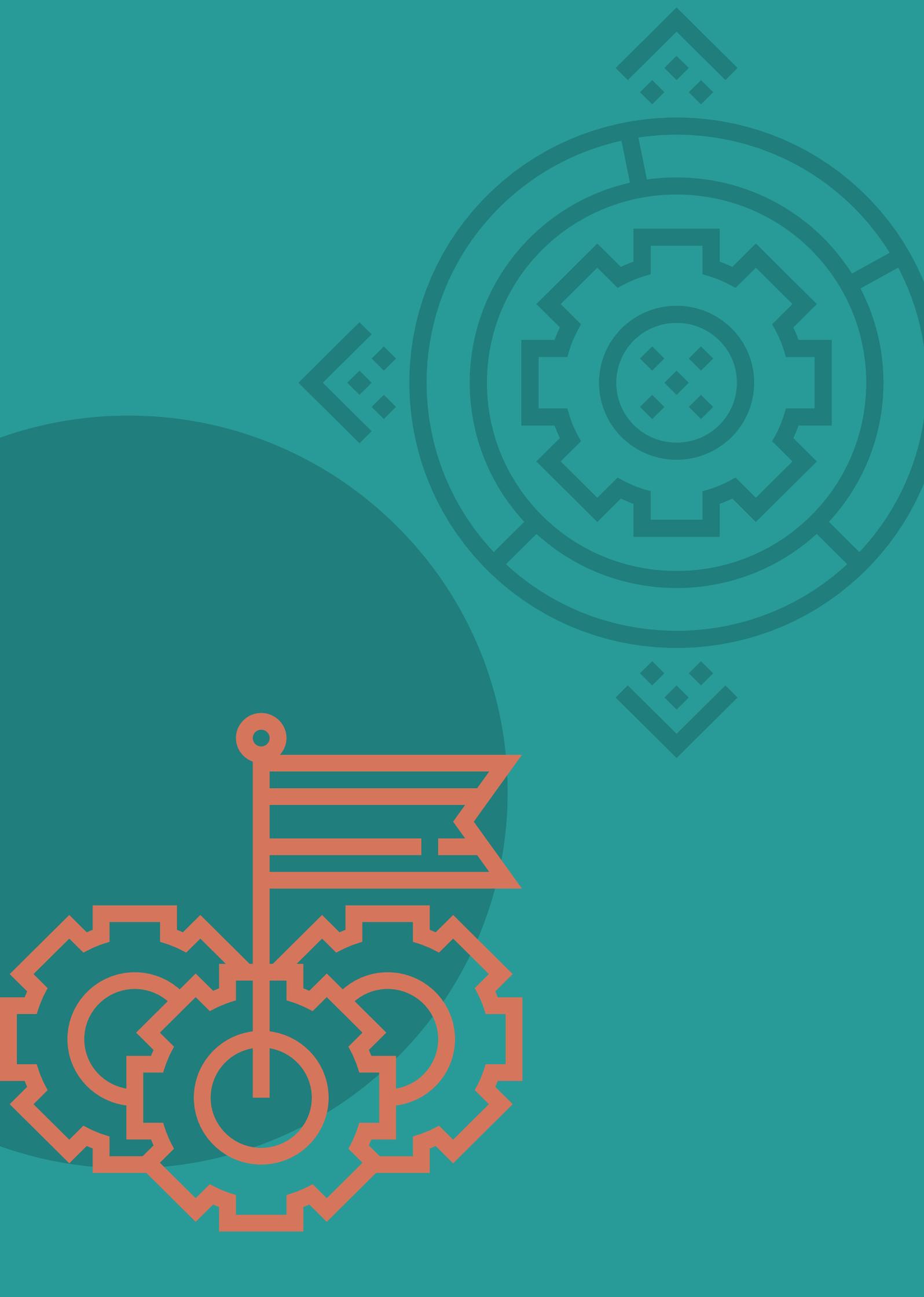
Anche quest'anno quanto proposto dal presente Piano Integrato è stato oggetto di confronto e di acquisizione di contributi e riflessione da parte dei Dirigenti di Ateneo, dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento, delle Rappresentanze Studentesche e delle Organizzazioni Sindacali. Tale coinvolgimento ha assunto, in alcuni passaggi, la valenza di una programmazione *bottom up*, come auspicato anche dal Nucleo di Valutazione.

L'occasione è pertanto gradita per ringraziare tutti e ciascuno per il livello di consapevolezza raggiunto e per l'orientamento maturato verso obiettivi comuni e congiunti, vissuti sempre più come elementi di coesione e crescita globale e come momento partecipativo e propositivo.





# *Performance* istituzionale



# Performance istituzionale

## 1.1 Presentazione dell'Ateneo fiorentino

In ossequio alle finalità di semplificazione del testo e focalizzazione sui temi di preminente interesse, questo documento rinuncia a riproporre in questa parte gli elementi di conoscenza di base dell'Ateneo fiorentino che il lettore, anche esterno, può agevolmente acquisire dai documenti già elaborati allo scopo, a cui si fa rinvio ([Bilancio sociale](#), [Piano Strategico](#), [Bilancio di genere](#)). Il lettore interno potrà ulteriormente approfondire tali informazioni mediante la consultazione del servizio DAF. Laddove giovi, si proporranno alcuni dati nei più rilevanti contesti trattati, a supporto delle proposte formalizzate.

Si espone invece di seguito l'analisi di posizionamento dell'Ateneo rispetto al contesto di più diretto riferimento. I dati presentati in questo Piano per finalità di programmazione saranno ulteriormente elaborati e trattati ad altro fine anche nella Relazione di chiusura del ciclo della *performance* per le evidenze comparative di periodo.

## 1.2 Analisi di posizionamento e sostenibilità

Il posizionamento e la *performance* istituzionale sono determinati dai risultati generali conseguiti dall'Ateneo in relazione al proprio livello dimensionale e al proprio contesto istituzionale e territoriale. Si tratta nello specifico dei risultati relativi all'esercizio delle primarie missioni istituzionali, dimensionato in relazione alla relativa capacità di attrazione delle risorse.

Come noto, la *performance* istituzionale non ha rilevanza ai fini valutativi del personale, ma rappresenta il presupposto per la sostenibilità delle scelte strategiche e direzionali integrate. In questo senso, il tema della *performance* è inevitabilmente avvinto a quello della sostenibilità che rappresenta il basamento naturale delle scelte programmatiche. Si anticipa in questa sede che il tema della sostenibilità sarà trattato in questo piano integrato in una duplice dimensione:

- in questa sezione che tratta l'analisi di posizionamento dell'Ateneo, con il necessario rinvio al Bilancio di Previsione 2020 e alla sua relazione di accompagnamento, per alcune considerazioni che ne conseguono
- nella sua più ampia e attuale valenza di **sostenibilità ambientale, sociale, organizzativa** come specifica linea di *performance* per le motivazioni e con le declinazioni

Metrica	Posizionamento fra gli atenei pubblici	Quota sul sistema (%)	
	2018	2018	2019
Valore FFO assegnato	7	3,4	3,4
Numero di docenti e ricercatori	7	3,3	3,2
Costo del personale di ruolo	7	3,4	3,3
Studenti regolari entro il primo anno	7	3,5	3,3
IRFS VQR 2011- 2014	7	3,6	3,6
IRAS 2. Politiche reclutamento Personale	8	4,0	4,1
Autonomia responsabile	8	3,4	3,3
Dipartimenti di Eccellenza	4	5,1	5,1
Ammontare contribuzione studentesca	8	2,9	2,9

### Tabella 1

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

Fonte: rielaborazioni di dati ministeriali: FFO 2018, CercaUniversità, Statistica e Studi, PROPER.

di cui si dirà successivamente nello sviluppo della Linea 7 della *Performance* Organizzativa.

Nell'ottica della continua evoluzione nell'approccio integrato tra strategie, *performance* e bilancio, il sistema di **performance budgeting** avviato sperimentalmente a partire dal 2018 è stato perfezionato con i necessari collegamenti alla contabilità analitica e rafforzato anche dall'attribuzione di *budget* alle Aree Dirigenziali e ai Dipartimenti per l'evidenza della copertura finanziaria delle azioni previste dal Piano. Nel corso del 2020, ci si prefigge l'obiettivo di estendere il collegamento tra le azioni di *Performance* Organizzativa e l'attribuzione delle risorse umane ad esse dedicate, mediante il collegamento degli assorbimenti economici alle dimensioni analitiche legate alle singole azioni degli obiettivi di *performance*, già a partire dal monitoraggio intermedio del Piano.

## 1.3 L'Ateneo nel sistema nazionale

Nella determinazione del posizionamento dell'Ateneo risulta di primaria importanza il confronto, in termini di livelli prestazionali, con il sistema universitario nazionale nel suo complesso. Il posizionamento sarà osservato in relazione alle quote di sistema attratte e gestite, evidenziando e misurando la *performance* attraverso gli scostamenti positivi o negativi rispetto ai parametri di sistema. Seguirà un'analisi del livello di erogazione dei servizi e della qualità percepita dall'utenza. Infine per completezza e continuità con le precedenti edizioni, esamineremo anche il posizionamento a livello sovranazionale.

### 1.3.1 Analisi risorse e impieghi

In questo contesto assume assoluta rilevanza l'analisi comparativa con gli altri Atenei Statali; essa è dedotta dalle banche dati del MIUR e in particolare dal sistema di finanziamento pubblico, che riconosce un'erogazione dipendente dal volume storico delle attività, da fattori di domanda di formazione e dai risultati conseguiti nei recenti esercizi nei principali obiettivi istituzionali.

La tavola evidenzia l'allineamento delle percentuali dimensionali alla misura del 3,2-3,4%, ambito nel quale è posizionata l'incidenza dell'Ateneo sul sistema nazionale (risorse, personale e relativi costi, studenti, autonomia responsabile). Il  **sostanziale equilibrio degli indicatori** (sia di domanda sia di offerta) dà evidenza dell'ormai consolidato equilibrio dell'Ateneo. Si nota che gli scarti dei parametri negli ultimi due esercizi sono assolutamente contenuti o addirittura nulli. Si confermano pertanto le tendenze già osservate nel precedente esercizio, e principalmente:

- allineamento fra incidenza dei proventi da finanziamento pubblico (3,4% del complesso del FFO agli Atenei statali) e incidenza del costo del personale di ruolo sul sistema nazionale (3,3% degli assegni fissi corrisposti negli Atenei statali) e della quota di studenti regolari+1 nazionale (3,3%)
- protrarsi degli effetti positivi della VQR 2011-14, sia in relazione all'indicatore IRFS che IRAS2, con effetti benefici sulla componente premiale. Analogamente si protraggono gli effetti benefici dovuti all'esito delle procedure relative ai "Dipartimenti di Eccellenza", anche in relazione all'innescio del conseguente reclutamento

Qualifiche del personale docente	Professori		Ricercatori			Totale
	Ordinari	Associati	Tempo indeterminato	Tempo determinato Tipo A	Tempo determinato Tipo B	
Peso della componente sul sistema nazionale	3,06%	3,77%	2,23%	3,62%	3,23%	<b>3,22%</b>

**Tabella 2**  
**Posizionamento dell'Ateneo fiorentino in relazione al peso dei ruoli del personale docente sul sistema nazionale**

- bassa incidenza dei proventi da contribuzioni studentesche sul complesso del gettito nazionale da parte degli Atenei pubblici (2,9%, osservato con riferimento all'esercizio 2017), dovuto primariamente alle politiche di contenimento della contribuzione studentesca e alle tutele riservate alle famiglie in situazione economica svantaggiata perseguite durante questo mandato rettorale.

Ad integrazione del dato generale, si offre di seguito l'analisi di posizionamento in relazione alle specifiche di dettaglio relative alla composizione del personale docente. L'evidenza positiva è il frutto di azioni, anche correttive, attivate negli anni, che hanno condotto ad un sostanziale equilibrio.

In particolare, è in linea con le dimensioni dell'Ateneo il peso dei professori ordinari sul totale nazionale delle Università pubbliche (3,06%), mentre è decisamente più alta l'incidenza dei professori associati (3,77%) in virtù del fatto che il nostro Ateneo ha incentivato il passaggio di Ricercatori a tempo indeterminato abilitati alla seconda fascia della docenza, tanto che il loro peso sul totale nazionale pubblico è appena del 2,23%. In linea con il peso dell'Ateneo sul sistema pubblico è l'incidenza dei RTDb (attorno al 3,23%), mentre è più alta quella dei RTDa (3,62%), anche se quest'ultima percentuale include i RTDa su fondi esterni. Si ricorda, comunque, che i RTDa non sono pesati in termini di PuOr dal MIUR.

Dopo la forte contrazione di personale che ha caratterizzato il decennio 2008-2017, oggi l'Ateneo agisce in un quadro di una sostanziale armonizzazione dei parametri di qualità e consistenza delle risorse umane rispetto alla domanda di formazione. La consistenza media mensile del personale docente e ricercatore nel 2019 si è effettivamente attestata attorno alle 1.700 unità (c.d. "quota sostenibile" individuata dagli Organi a fine 2017), che

è l'esito dei reclutamenti effettuati all'interno del piano straordinario statale RTDb 2019 (33 unità, di cui almeno una parte saranno nuovi reclutati non in precedenza RTDa) e a quelli di RTDa programmati dai Dipartimenti sempre nel corso del 2019 (60, comprensivi di reclutamenti su fondi esterni). A tale previsione si devono aggiungere i reclutamenti per chiamate dirette approvati su FFO 2019: 4 RTDb e un PA a novembre 2019. Obiettivo della programmazione del personale per il 2020 è infatti bilanciare le cessazioni avvenute fino al 31 dicembre 2019 (66 docenti e ricercatori, di cui 30 professori ordinari) ma anche anticipare i pensionamenti programmati al 1° novembre 2020 (60 unità, di cui 26 professori ordinari).

Viceversa, la numerosità del personale dirigente e tecnico-amministrativo continua a decrescere anche e soprattutto per effetto delle considerevoli uscite registrate negli ultimi anni. A gennaio 2020 è stata raggiunta la quota di 1.412 presenze nel personale con contratto a tempo indeterminato con un rapporto alla componente docente ormai più prossimo allo 0,8 che allo 0,9. Nondimeno la previsione di costo di questa componente del personale per il 2020 è più alta dell'1,89% di quella del 2019, calcolata sia in relazione a una ipotizzata modesta entità dei rinnovi contrattuali che sull'assegnazione di 30 punti organico per la programmazione del personale da reclutare nel 2020.

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

Si discostano dal citato equilibrio alcuni indicatori che hanno un contenuto di particolare virtuosità. Quello che si discosta maggiormente verso l'alto è quello relativo ai "Dipar-

tamenti di Eccellenza"<sup>1</sup>. L'indicatore dà ampio valore alle capacità di ricerca e di progettazione dell'Ateneo rispetto agli altri *competitor* istituzionali. In questo ambito in posizione migliore di Firenze si sono posizionati solo Atenei con lunghe tradizioni ed eccellenze: nell'ordine Bologna, Padova e Torino. Si discosta positivamente dall'equilibrio (4,1%) anche un altro indicatore della ricerca, quello relativo alla qualità della produzione scientifica dei neoassunti (IRAS2). Si annota per inciso che, mentre è in corso la redazione del presente Piano Integrato, è stato pubblicato il **bando VQR 2015-2019**, che potrà all'esito costituire il parametro di riferimento più aggiornato. Un solo indicatore si discosta negativamente dall'equilibrio: quello relativo al finanziamento da contribuzione studentesca, elemento considerato fino ad oggi di particolare pregio in relazione al costante impegno dell'Ateneo in materia di diritto agli studi.

<sup>1</sup> 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%.

➔ **Tabella 3**  
**Indicatori di sostenibilità**  
**d.lgs. 49/2012**  
**anni 2016-2018**

Indici	Valore dell'Ateneo			Soglia di riferimento	Valutazione
	2016	2017	2018		
Spese Personale (IP)	67,22%	67,05%	65,16%	Limite superiore: 80,00%	✓
Spese Indebitamento (I DEB)	7,67%	7,54%	6,64%	Limite critico: superiore 10%, massimo 15%	✓
Sostenibilità Economico Finanziaria (I SEF)	1,17	1,18	1,21	Limite inferiore: 1,00	✓

**1.3.2 Analisi sugli indicatori di sostenibilità**

Nel contesto, oltre l'analisi appena discussa, assume rilievo quella di **sostenibilità** operata secondo gli **indicatori di sostenibilità definiti dal D.lgs. 49/2012**.

Il **quadro di sostenibilità economico-finanziaria e di contenimento delle spese di personale è ampiamente confermato**. Da notare che l'indicatore relativo all'indebitamento, in miglioramento per effetto della pregressa restituzione delle quote di mutuo, continua a risentire della politica dell'Ateneo di mantenimento dei mutui in essere a fronte di una situazione che ne consentirebbe l'anticipata estinzione, questa soluzione è stata infatti accantonata per ragioni di economicità in relazione ai costi necessari all'estinzione. Conclusivamente, sono in sostanziale equilibrio i livelli prestazionali dell'Ateneo in relazione alle risorse assorbite, soprattutto se paragonati al contenuto ricorso di risorse economiche provenienti dal bacino studentesco e all'assenza di recenti indebitamenti. L'Ateneo quindi ha un buon basamento di potenziale sviluppo e un potenziale di risultati in ambito di ricerca di assoluto pregio. Tuttavia nell'approvazione dell'ultimo bilancio di previsione, pur nel rilevare la situazione

di sostanziale equilibrio e solidità dell'Ateneo, sono state evidenziate importanti **considerazioni in ordine alla complessiva sostenibilità prospettica di sistema** in relazione ad alcuni elementi di principale criticità, che producono considerazioni e potenziale impatto anche nelle politiche specifiche di Ateneo. In particolare e in sintesi:

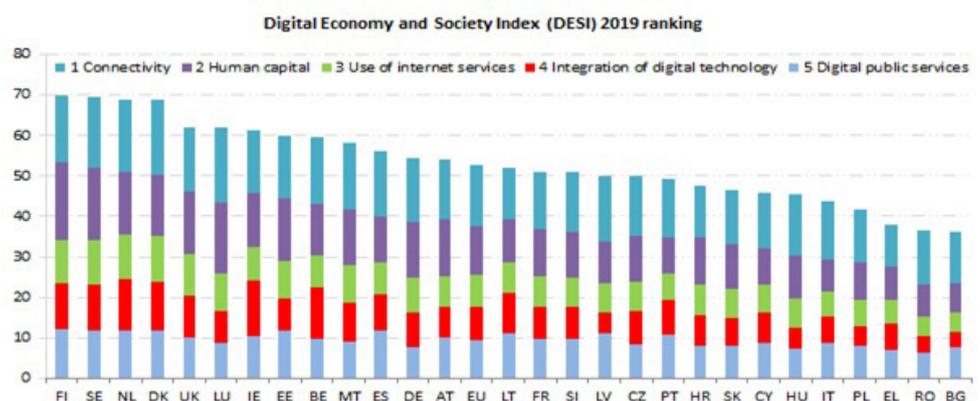
- assenza di rifinanziamento delle voci di FFO non vincolato;
- nessuna modifica della disciplina del fabbisogno finanziario degli Atenei e delle annunciate penalizzazioni sul FFO 2021 in caso di sforamenti nel 2020. In questo contesto, l'Ateneo espone una sofferenza maggiore di altri, avendo una attribuzione di fabbisogno storicamente sottostimata e a costante saturazione negli ultimi tre anni;
- volume della spesa complessivo destinato inevitabilmente a crescere per effetto degli incrementi stipendiali non finanziati.

Senza rifinanziamento in FFO non vincolato a copertura degli incrementi stipendiali e senza una revisione del meccanismo del fabbisogno finanziario è intuibile che l'intero sistema nazionale entrerà in crisi nel breve-medio periodo. Parimenti, la disponibilità di facoltà assunzionali non bilanciata da conseguenti

maggiori disponibilità di risorse economiche introduce un fattore di criticità prospettica.

Questo scenario complessivo ha dato spunti al Consiglio di Amministrazione per promuovere azioni di monitoraggio e interventi atti a inserire eventuali azioni di riequilibrio (revisione offerta formativa, revisione quote sostenibilità risorse umane/reclutamenti, revisione contribuzione studentesca, revisione modelli organizzativi). Per gli approfondimenti si veda in particolare la Comunicazione al Consiglio di Amministrazione in materia di fabbisogno finanziario del mese di ottobre e la **delibera del Consiglio di Amministrazione del 23 dicembre 2019**.

Fra gli elementi citati quello del fabbisogno ha un impatto di rilievo sulla reale capacità di spesa dell'Ateneo. Ad esso pertanto è riservata un'attenzione particolare, come già avvenuto durante la fase di sperimentazione svoltasi nel corso del 2019. Il tema sarà pertanto oggetto di specifici interventi e parimenti riproposto come Obiettivo di Struttura e di funzione. Preme sottolineare in questa sede che le somme di preventivata destinazione agli interventi potranno quindi essere soggette a revisione e rimodulazione in occasione del Monitoraggio intermedio, in con-



➔ **Figura 1**  
**report DESI 2019 - <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>**

siderazione dei fattori esogeni ascrivibili alle citate manovre relative al fabbisogno finanziario.

Preme evidenziare inoltre che la legge finanziaria 2020, pur abolendo le norme in materia di *spending review*, introduce nuovi limiti di spesa per l'acquisizione di beni e servizi (commi 590-599). Una volta calcolati i limiti sulle voci di spesa interessate dal provvedimento, saranno oggetto di specifici obiettivi di funzione la gestione e il monitoraggio dei tetti della spesa da garantire a livello centrale e dipartimentale previa, se del caso, rinegoziazione dei contratti a garanzia e salvaguardia dei servizi.

Una palese contraddizione con le norme in materia di digitalizzazione e potenziamento dei corrispondenti servizi è rappresentato da quanto disposto dal comma 610 della medesima Legge, che introduce per il settore ICT per il triennio 2020-2022, "un risparmio di spesa annuale pari al 10 per cento della spesa annuale media per la gestione corrente del settore informatico sostenuta nel biennio 2016-2017" in una logica fortemente contraddittoria e penalizzante del percorso di digitalizzazione e di investimenti tecnologici contestualmente reso cogente e intrapreso dall'Ateneo.

La necessità di uno sviluppo sistemico degli investimenti in materia di transizione digitale è rafforzata dalla lettura dei dati dell'Unione Europea, dai quali risulta il posizionamento italiano decisamente sotto la media europea per quanto riguarda la *performance* digitale, tenendo comunque conto che la posizione nel *ranking* europeo è migliorata nell'ultimo anno di una posizione.

### 1.3.3 Efficacia ed efficienza dei servizi: i risultati del "progetto Good Practice"

Altro strumento di particolare rilievo per l'analisi di posizionamento dell'Ateneo, e in particolare per l'*asset* amministrativo, è quello derivante dalla partecipazione al "progetto **Good Practice**", che ha la finalità di misurare e comparare la *performance* dei servizi amministrativi e di supporto delle 31 Università aderenti (prevalentemente collocate nelle Aree geografiche del Nord e Centro Italia) rispetto alle due prevalenti dimensioni dell'efficacia percepita (*customer satisfaction*) e dell'analisi costi ed efficienza. La partecipazione dell'Ateneo fiorentino è giunta alla sua quinta edizione.

Per l'edizione appena conclusa, stante l'impiego nell'Ateneo dell'indagine per finalità di misurazione della *performance*, e su istanza del Nucleo di Valutazione e di molte Strutture, è emersa la necessità di raccogliere le opinioni del prevalente bacino di utenza rappresentato dagli studenti nel massimo rispetto dei principi di rappresentatività statistica delle risposte, rispettando contemporaneamente i tempi di somministrazione canonici. Pertanto, è stata modificata la modalità di rilevazione delle opinioni degli studenti sui servizi, prevedendo l'obbligatorietà di risposta per un campione di quasi 9.000 studenti, e differendo i tempi di raccolta a quelli relativi all'altra indagine sui servizi promossa dall'Ateneo. Questa operazione ha comportato l'**indisponibilità ad oggi dei dati di benchmark in relazione all'utenza studentesca**. I dati saranno disponibili a breve e saranno impiegati nella relazione consuntiva della Relazione della *Performance* 2019.

I risultati relativi all'A.A. 2018/19 relativamente al personale intervistato, recentemente resi disponibili, confermano quanto già esaminato nelle precedenti edizioni, ovvero il collocamento dell'Università di Firenze fra i primi posti in termini di **gradimento dei propri servizi** fra i Mega Atenei (>40.000 studenti), posizionamento inferiore solo alle valutazioni complessive dell'Università di Padova e del Politecnico di Milano.

La correlata **analisi di efficienza e efficacia** di cui alle tavole che seguono conferma le ulteriori necessità di intervento nelle Aree già evidenziate negli scorsi anni, che pur registrando un miglioramento non hanno ancora raggiunto i livelli della generalità degli Atenei (compresi quindi anche quelli di dimensione più ridotta che tradizionalmente registrano livelli di soddisfazione maggiore). In particolare tutte le aree registrano costi unitari inferiori (con esclusione della Comunicazione che ha costi sostanzialmente in linea con gli altri) e livelli di soddisfazione per i servizi superiori al *benchmark* dei Mega Atenei (con l'unica eccezione dei sistemi informativi che registrano livelli di soddisfazione decisamente da migliorare).

➔ **Tabella 4**  
**Indagine GP 2018/19.**  
**Il cruscotto dei servizi**  
**comuni a DDA e PTA**  
**Parte prima**

	Prestazione	Unità di misura	GP 2018 - Valore	GP 2018 Valore benchmark (media Atenei)	GP 2018 Valore Benchmark (media di cluster)	Scostamento (%)	Scostamento (%) Cluster
Personale	CS doc	(1-6)	4.55	4.43	4.27	2.76%	6.46%
	CS pta	(1-6)	4.35	3.82	3.85	13.99%	13.11%
	Costo unitario	€/persona	797.33	866.10	879.18	-7.94%	-9.31%
Contabilità	CS pta	(1-6)	4.57	4.10	4.18	11.59%	9.28%
	Costo unitario	€/mgf€	6.28	6.92	6.74	-9.20%	-6.82%
Ricerca	CS doc	(1-6)	4.10	4.03	3.93	1.76%	4.44%
	Costo unitario	€/mgf€	54.61	64.80	91.08	-15.72%	-40.03%

**Tabella 5**  
**Indagine GP 2018/19.**  
**Il cruscotto dei servizi**  
**comuni a DDA**  
**e PTA – Parte seconda**

	Prestazione	Unità di misura	GP 2018 - Valore	GP 2018 Valore benchmark (media atenei)	GP 2018 Valore Benchmark (media di cluster)	Scostamento (%)	Scostamento (%) Cluster
Comunicazione	CS doc	(1-6)	3.69	3.87	3.78	-4.46%	-2.41%
	CS pta	(1-6)	3.77	3.71	3.75	1.82%	0.59%
	Costo unitario	€/persona	489.07	416.76	475.14	17.35%	2.93%
Sistemi informativi	CS doc	(1-6)	3.78	4.15	4.03	-8.91%	-6.31%
	CS pta	(1-6)	4.00	4.16	4.18	-3.86%	-4.38%
	Costo unitario	€/persona	991.80	1,758.92	1,337.37	-43.61%	-25.84%
Approvve serv gen	CS doc	(1-6)	3.69	3.77	3.62	-2.21%	1.86%
	CS pta	(1-6)	3.62	3.57	3.52	1.40%	2.67%
	Costo unitario	€/mq	27.31	30.41	30.14	-10.20%	-9.37%
Biblioteche	CS doc	(1-6)	4.69	4.71	4.68	-0.35%	0.26%
	Costo unitario	€/utente potenziale	86.58	88.49	87.14	-2.17%	-0.64%

Per riassumere gli aspetti che determinano il posizionamento dei servizi d'Ateneo rispetto all'intero sistema di confronto del GP è utile consultare la figura che segue.

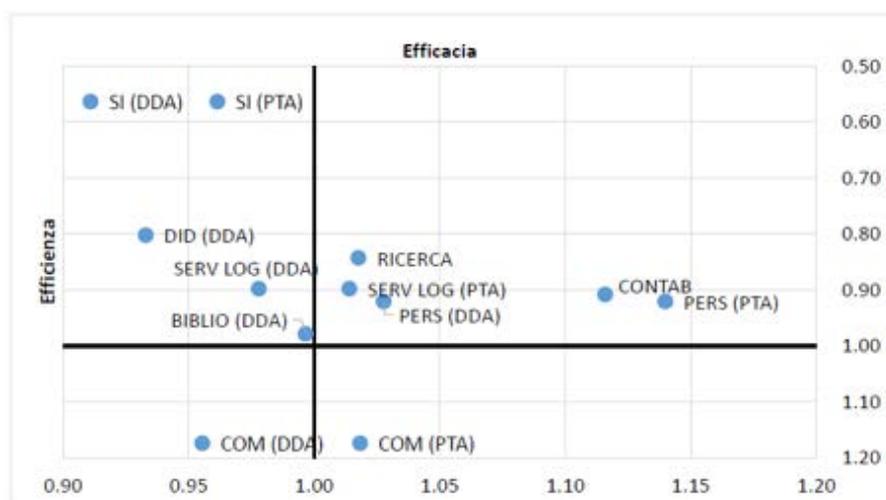
La figura 2 riporta il posizionamento di sintesi dell'Ateneo rispetto all'incrocio efficienza/efficacia. La matrice è costituita da due assi:

- Asse verticale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto all'efficienza. Ogni costo unitario è stato normalizzato rispetto alla media degli Atenei (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando il costo unitario dell'Ateneo è sopra la media, allora il valore è maggiore di 1 e il servizio è posizionato nella parte bassa del grafico.
  - Asse orizzontale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto al valore medio della CS DDA (docenti, dottorandi e assegnisti), PTA. Anche in questo caso i punteggi di CS per ogni servizio sono stati normalizzati rispetto alla media (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando la soddisfazione complessiva per il servizio è sotto la media, allora il valore è inferiore ad 1 e il servizio è posizionato nella parte sinistra del grafico.
- In questo modo si identificano 4 quadranti:
- Quadrante in alto a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media e la cui CS è maggiore rispetto alla media. Sono servizi considerati virtuosi per l'Ateneo. In questo quadrante si osservano i

servizi di supporto alla ricerca, i servizi logistici (PTA), la contabilità e la gestione del personale.

- Quadrante in alto a sinistra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media, ma la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per la CS; in questo quadrante si osservano i sistemi informativi, il supporto alla didattica, i servizi logistici (DDA) e le biblioteche.
- Quadrante in basso a destra: servizi il cui costo unitario è superiore rispetto alla media, ma la cui CS è superiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per l'efficienza; in questo quadrante si posiziona il servizio di comunicazione per il personale TA.
- Quadrante in basso a sinistra: servizi il cui costo unitario è maggiore rispetto alla media e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici sia per CS che per efficienza; in questo quadrante si posiziona il servizio di comunicazione per il personale DDA.

**Figura 2**  
**Indagine GP 2018/19. Posizionamento di sintesi**



### 1.4 L'Ateneo nei ranking internazionali

L'Ateneo partecipa attivamente con alcune società internazionali e nazionali di misurazione dei livelli prestazionali e dei risultati conseguiti annualmente. Si tratta generalmente di società specializzate nel settore che operano una sintesi dei dati degli Atenei di tutto il mondo, operando necessariamente forti omologazioni su una base di situazioni nella realtà molto distinte. Fra queste ovviamente va primariamente citata la caratteristica pubblica degli Atenei italiani, che contrasta profondamente con le caratteristiche private degli Atenei più prestigiosi americani, inglesi e recentemente anche orientali. Per favorire i processi di omogeneizzazione di trattamento degli Atenei pubblici italiani nei ranking internazionali, recentemente la CRUI ha promosso le attività di un gruppo di lavoro interateneo, cui partecipa anche l'Università di Firenze, che si occupa di promuovere la valorizzazione della *performance* in Italia, contestualizzando molte delle disposizioni di rilevazione delle società di *ranking*.

Si citano a seguire le principali valutazioni ottenute dai ranking internazionali con riferimento al 2019:

- QS World University Rankings 2020  
L'Ateneo ha migliorato il proprio *ranking* mondiale di 57 posizioni rispetto all'anno precedente e si è attestato al 448° posto. Era al 505° nella precedente edizione della classifica. Si è trattato della crescita più significativa tra tutte le Università italiane, tra le quali l'Ateneo si colloca al dodicesimo posto su trentaquattro esaminate. Nel 2019 era tredicesima e ha perciò guadagnato una posizione. Da un'analisi più approfondita, spicca l'ottimo posizionamento dell'Ateneo alla voce reputazione accademica (241° posto a livello globale). Molto positivo anche il risultato per il rapporto tra citazioni di *output* di ricerca negli ultimi cinque anni e il numero di docenti, che rappresenta un indicatore di qualità della ricerca (333° posto). L'Ateneo, inoltre, è al sesto posto tra gli Atenei in Italia per rap-

porto numerico tra studenti stranieri e studenti totali e al settimo per rapporto numerico tra docenti e studenti.

- THE - Times Higher Education World University Ranking 2020  
L'ultima rilevazione ha collocato l'Ateneo nella fascia 351-400 delle migliori Università al mondo (era in quella 401-500 nel 2019). L'Ateneo è avanzato anche nella graduatoria italiana posizionandosi tra le prime 14 realtà universitarie (un anno fa rientrava invece nella fascia 17-33). L'Ateneo è migliorato di 69 posizioni a livello mondiale e di 13 in ambito nazionale. La classifica evidenzia un miglioramento complessivo della *performance* di Ateneo in relazione a quattro indicatori su cinque. In particolare compie un significativo avanzamento la voce "ricerca" dove l'Ateneo guadagna 370 posizioni a livello internazionale. Firenze è inoltre in crescita rispetto alla voce "didattica" dove ottiene il miglior posizionamento assoluto - è 25esima - e avanza anche nella graduatoria riguardante il "trasferimento di conoscenza" e la "dimensione internazionale" (rispettivamente di 65 e 37 posizioni).
- U-Multirank 2019  
Diversamente dalle altre indagini internazionali, U-Multirank non stila graduatorie tra Atenei. Calcola indicatori raggruppati in 5 dimensioni (didattica, ricerca, trasferimento tecnologico, orientamento internazionale e rapporto con il territorio) e, rispetto all'andamento globale, assegna a ciascuna università un giudizio (1 - "very good"; 2 - "good"; 3 - "average"; 4 - "below average"; 5 - "weak"). Sui 36 indicatori presi in esame, l'Ateneo riporta la valutazione più alta in relazione a 4 voci (numero di assegnisti di ricerca; pubblicazioni citate nei brevetti; ricerche pubblicate per dimensioni dell'Ateneo; studenti che hanno svolto un tirocinio presso un'impresa o un'organizzazione regionale) e un giudizio positivo o nella media in relazione ad altre 24 voci tra cui spiccano le pubblicazioni internazionali, la mobilità studentesca, la capacità di attrarre risorse a livello regionale.

- Altri piazzamenti significativi registrati nel 2019: l'Ateneo si colloca inoltre al 216° posto nel *ranking internazionale NTU (National Taiwan University)* e al 257° posto nel *ranking CWUR (Center for World University Ranking)*. Si tratta in entrambi i casi di ranking particolarmente centrati sulla qualità della ricerca.

- Censis 2019-2020

Per la rilevanza che assume anche in una prospettiva internazionale, vengono qui esposti anche i risultati di una classifica limitata all'ambito nazionale. Terzo posto per l'Ateneo che segue quelli di Bologna e Padova nella graduatoria dei Mega Atenei che contano oltre 40.000 iscritti. Fra gli indicatori utilizzati per la valutazione delle Università figurano i servizi erogati e la comunicazione e i servizi digitali, due ambiti per i quali l'Ateneo è secondo fra i mega Atenei. Risulta inoltre quarto fra tutti gli Atenei italiani per quel che riguarda i corsi dei gruppi disciplinari dell'ambito sociale e della comunicazione e delle scienze motorie e sportive.

L'importanza assunta negli ultimi anni dai temi della **sostenibilità ambientale** ha favorito lo svilupparsi di *University Rankings* internazionali specializzati, ovvero sistemi di *ranking* fra università a prevalente concentrazione sul tema in questione. In particolare sull'argomento, si devono prendere in considerazione due ranking: *GreenMetric* e *University Impact Ranking* di THE.

▪ **GreenMetric** è un *ranking* stilato dall'Università dell'Indonesia volto a misurare l'impronta ecologica delle attività universitarie e l'impatto delle azioni di contrasto al cambiamento climatico. È articolato in 6 ambiti.  
L'Ateneo ha partecipato alle ultime due edizioni, coinvolgendo primariamente il *Green Office* di Ateneo. In entrambe le occasioni, al netto degli ambiti di mancato intervento, si sono manifestate difficoltà significative nell'individuazione, nella raccolta, nella comunicazione e nella rendicontazione delle informazioni di pertinenza, con evidenti ripercussioni sui risultati conseguentemente misurati.

Ambito	Score 2018	Score 2019	World rank 2019	Italian rank 2019
Setting and Infrastructure	575	500	605	18
Energy and Climate Change	200	425	724	29
Waste	1.050	1.125	224	17
Water	0	200	633	26
Transportation	800	875	457	24
Education and Research	825	600	635	29
<b>TOTALE</b>	<b>3.450</b>	<b>3.725</b>	<b>621 (su 780)</b>	<b>27 (su 29)</b>

▪ **University Impact Ranking** è un *ranking* stilato dall'agenzia THE (*Times Higher Education*) volto a misurare l'impegno degli Atenei nel perseguire gli SDG (*Sustainable Development Goals*) definiti dalle Nazioni Unite nell'ambito dell'Agenda 2030. Vengono calcolati indicatori solo per 11 dei 17 SDG in agenda:

3. *Good Health and Well-being*
4. *Quality Education*
5. *Gender Equality*
8. *Decent Work and Economic Growth*
9. *Industry, Innovation, and Infrastructure*
10. *Reducing Inequality*
11. *Sustainable Cities and Communities*
12. *Responsible Consumption and Production*
13. *Climate Action*
16. *Peace, Justice, and Strong Institutions*
17. *Partnerships for the Goals*

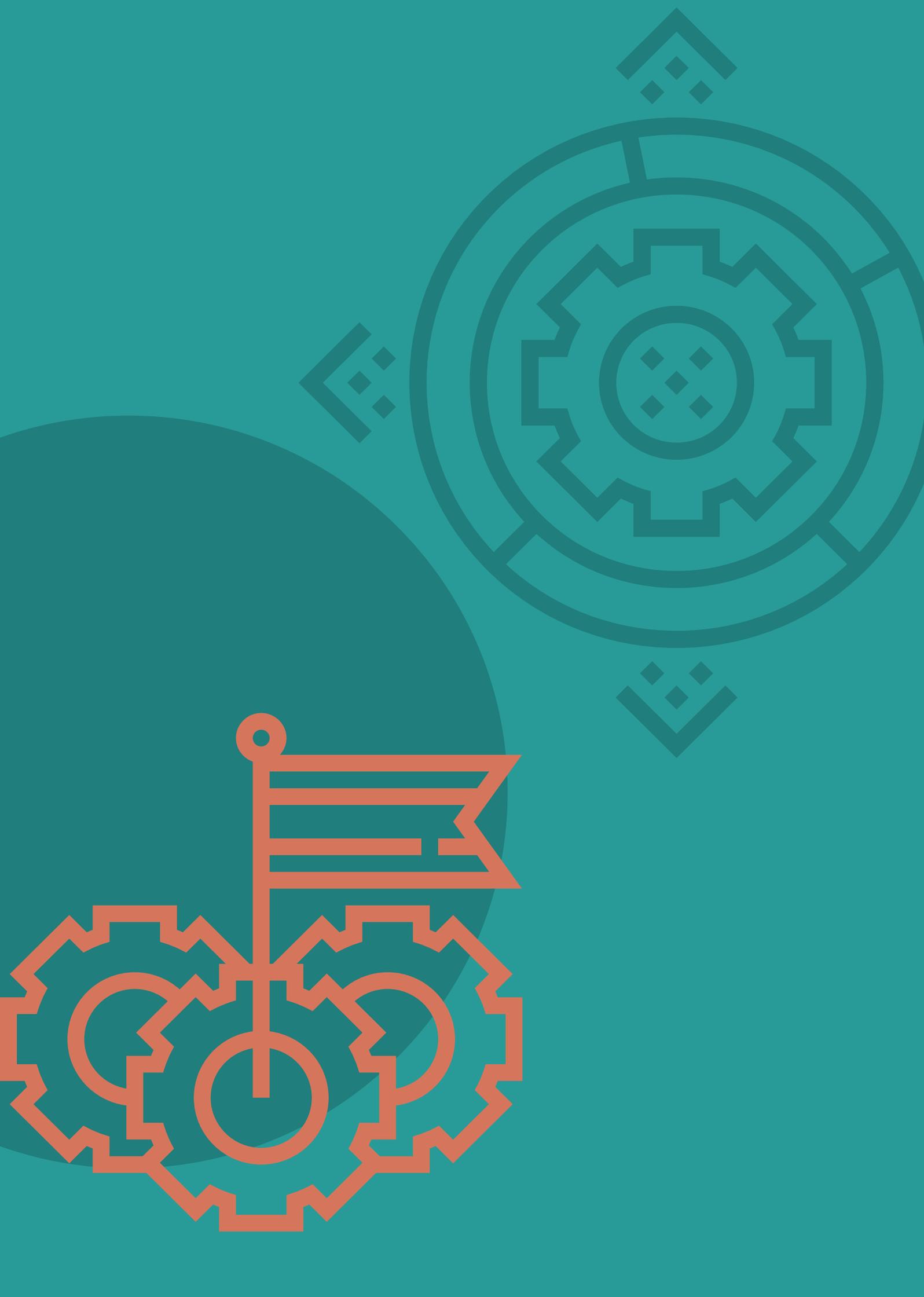
L'Ateneo ha partecipato per la prima volta all'edizione 2019 e attualmente sta collaborando all'edizione 2020. Si tratta di un *ranking* di non semplice lettura dato che l'unica condizione obbligatoria per la partecipazione è la compilazione del questionario relativo all'SDG 17, e di almeno altri 3 a libera scelta. Quindi nel *ranking* sono inclusi Atenei che hanno compilato anche tutti gli 11 questionari previsti, e altri che ne hanno compilati solo 4, spesso diversi tra loro. L'Ateneo di Firenze, alla prima partecipazione, ha sperimentalmente compilato, oltre al 17, i questionari per gli SDG 9, 12 e 13, di cui si dà conto nella tavola che segue.

SDG	Score 2019	World rank 2019	Italian rank 2019
9. Industry, Innovation, and Infrastructure	63,2	53 (su 343)	3 (su 7)
12. Responsible Consumption and Production	18,9-47,4	101-200 (su 230)	3 (su 4)
13. Climate Action	73,6	25 (su 261)	1 (su 5)
17. Partnerships for the Goals	69,4	92 (su 490)	3 (su 10)
<b>TOTALE</b>	<b>64,6-75,6</b>	<b>101-200 (su 467)</b>	<b>4 (su 10)</b>





# **Il processo di pianificazione**



# Il processo di pianificazione

Il Piano Integrato è uno dei primari strumenti di pianificazione di Ateneo, sicuramente il più significativo per la componente tecnico-amministrativa. Specifica il quadro della *performance* attesa nel periodo di riferimento e formalizza gli obiettivi e le azioni necessarie, allocando al contempo risorse e definendo le responsabilità per la loro realizzazione. Si pone in linea di sostanziale declinazione dei principali strumenti di pianificazione ministeriale e dell'Ateneo, dettagliando le linee strategiche definite dal Governo dell'Ateneo in obiettivi e azioni specifiche e operative relative a ciascun anno di pianificazione.

Si elencano di seguito i principali riferimenti e fonti di pianificazione che vengono in esso integrate:

- Programmazione triennale ministeriale (Pro3), ed in particolare “[Linee generali di indirizzo per la programmazione delle Università 2019-2021](#)” ex DM 989/2019
- [Piano Strategico](#)
- [Bilancio previsionale triennale](#)
- Piani triennali per il reclutamento del personale docente, tecnico-amministrativo e collaboratore linguistico
- [Piano Edilizio](#)
- Piano per la transizione digitale
- [Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza](#)
- [Piano della formazione](#)
- [Piano di internazionalizzazione](#)
- [Piano della comunicazione](#)
- [Piano delle azioni positive \(PAP\)](#).

Completano il quadro della pianificazione anche gli ulteriori atti programmatori adottati dalle Strutture aventi caratteristiche di autonomia, anche e soprattutto a declinazione strategica delle decisioni degli Organi centrali, primo fra tutti la declinazione del Piano Strategico 2019-2021 operata dai Dipartimenti.

Nondimeno, la pianificazione integrata recepisce e rielabora, anche direttamente oltre che per via degli indirizzi degli Organi, le istanze di valutazione nazionali e locali. Per l'anno 2019, infatti, si devono ricordare in proposito le indicazioni formulate dal Nucleo di Valutazione in occasione della “[Validazio-](#)

[ne della Relazione della performance 2018](#)” (delibera n. 13 anno 2019) e nella “[Relazione Annuale 2019](#)” e la “Relazione Preliminare della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV)” rilasciata il 9 maggio 2019 a seguito della visita istituzionale per l'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari, svoltasi dal 22 al 26 ottobre 2018. Rispetto alle valutazioni e agli elementi fattuali trattati nella Relazione, l'Ateneo ha espresso le proprie controdeduzioni con formale comunicazione in data 28 giugno 2019. Al momento della stesura del presente Piano, si attende ancora la comunicazione finale relativamente all'Accreditamento periodico; pertanto, nella trattazione successiva si prenderanno a riferimento i soli elementi di ravvisata criticità da parte della CEV che non sono stati oggetto di controdeduzione.

A questa sua primaria funzione di collegamento agli indirizzi di governo e alle raccomandazioni di valutazione, il Piano aggiunge valore contemplando altresì **le istanze dei portatori di interesse**, soprattutto dei primari fruitori dei servizi erogati, ed è sensibile anche alle novità, sollecitazioni e conoscenze acquisite dal proprio contesto. Recepisce quindi e traduce in azioni programmate le indicazioni degli *stakeholder*, sia di quelli già attivi, sia di quelli potenziali. In questo contesto, infatti, assumono un particolare rilievo le indicazioni e valutazioni espresse nella definizione e nel miglioramento dei servizi e quelle raccolte nella valutazione finale d'anno sui servizi fruiti. Gli *stakeholder* in questo modello partecipativo infatti assumono, prima ancora che il ruolo di valutatori, quello di propulsori dell'azione amministrativa, fornendo importanti elementi di programmazione.

L'impianto generale del Piano Integrato 2020-2022 è in buona sostanza quello definito nel Piano precedente, ma è arricchito da una particolare aderenza agli altri piani d'Ateneo (e in particolare al Piano Strategico 2019-2021 definitivamente approvato con i suoi annessi di pianificazione nel corso del 2019), da una ancor maggiore e più stringente connessione agli elementi di bilancio destinati al

conseguimento degli obiettivi (*performance budgeting*) e da un sensibile potenziamento degli strumenti di ascolto dell'utenza.

## 2.1 Eventi di rilievo dell'anno

Si riassumono di seguito alcuni eventi accaduti nel corso del 2019, successivamente all'adozione del precedente Piano Integrato 2019-2021, e in particolare quelli che incidono sull'attuale pianificazione. Alcuni di loro sono stati citati nel paragrafo precedente e vengono qui ripresi per i necessari approfondimenti. Segue la loro elencazione in ordine cronologico:

- a) La ricezione del referto ANVUR di valutazione periodica e l'invio delle relative controdeduzioni
- b) La definitiva approvazione del Piano Strategico 2019-2021
- c) L'approvazione dell'annesso di declinazione dipartimentale al Piano Strategico 2019-2021
- d) L'esito del ciclo di programmazione delle Università MIUR 2016-2018 (Pro3)
- e) La pubblicazione del DM 989/2019 “Linee generali di indirizzo per la programmazione delle Università 2019-2021”

### **a) La ricezione del referto ANVUR di valutazione periodica e l'invio delle relative controdeduzioni**

La visita istituzionale ANVUR per l'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari si è svolta dal 22 al 26 ottobre 2018; pertanto nel precedente Piano integrato furono impiegate le prime valutazioni e raccomandazioni rilasciate al termine della visita. Ad esito della visita, il 9 maggio 2019 è stata trasmessa una dettagliata “Relazione Preliminare della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV)” con l'indicazione a presentare eventuali controdeduzioni finalizzate alla redazione finale della relazione. Tali controdeduzioni sono state presentate il 28 giugno 2019 e allo stato attuale l'Ateneo è in attesa della relazione conclusiva per l'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio.

In attesa quindi del documento definitivo,

fermi restando gli indiscutibili punti di forza enunciati nella Relazione e l'Accreditamento riconosciuto, si riportano gli aspetti su cui la CEV ha raccomandato di porre maggiore attenzione:

- procedere in modo sistematico all'esame degli esiti dei processi di Assicurazione della Qualità derivanti dalle relazioni dei NdV e PQA al fine di tenere sotto controllo l'effettiva realizzazione delle proprie politiche e darne evidenza nelle proprie decisioni;
- dare attuazione al sistema di Assicurazione della Qualità per la ricerca definendo strumenti e tempistiche per le attività di monitoraggio indipendenti dalle sollecitazioni esterne.

Sui due punti di attenzione, l'Ateneo ha proposto le proprie controdeduzioni, consistenti essenzialmente nell'evidenziazione delle misure già poste in atto negli ultimi anni proprio a superamento delle criticità già note e delle evidenze già registrate, a conferma della bontà degli interventi eseguiti. Tali controdeduzioni presentate a richiesta di revisione del giudizio, non distolgono certo l'Ateneo dal proseguire l'impegno nel miglioramento dei processi di Qualità, dimostrabile anche dall'esistenza in questo e nei precedenti Piani Integrati di una specifica linea di *Performance Organizzativa* dedicata proprio ai punti di maggior criticità conosciuti sull'argomento.

Oltre alle raccomandazioni relative alla complessiva gestione dell'Ateneo, la CEV ha fornito specifiche raccomandazioni sia a corsi di studio che ai Dipartimenti visitati. Alcune di esse hanno riguardato i medesimi punti segnalati a livello generale, altre hanno riguardato più puntualmente gli strumenti per la gestione della Qualità, la formazione del personale, il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle fasi del processo, ...

Il tema costituisce lo spirito programmatico per la riproposizione di azioni coerenti con la Linea 4 di *Performance Organizzativa*.

#### **b) La definitiva approvazione del Piano Strategico 2019-2021**

La stesura finale del Piano Strategico 2019-2021 è l'esito di una complessa serie di valutazioni politiche e della sintesi di un numero considerevole di informazioni affluite anche dalle Strutture dipartimentali, oltreché dai sistemi informativi d'Ateneo. Infatti, all'approvazione del Piano avvenuta nelle sedute degli Organi del mese di gennaio 2019 sono seguite numerose attività di valutazione

del valore degli indicatori utilizzati, con riferimento al triennio pregresso, che hanno consentito di definire in maniera più circostanziata l'obiettivo di base, la metrica di calcolo e il *target* da raggiungere nel triennio 2019-2021. Nelle sedute del mese di maggio 2019, sono state pertanto proposte e approvate alcune modifiche ritenute opportune al Piano precedentemente approvato; esso è stato pubblicato nella sua versione finale (<https://www.unifi.it/vp-11396-piano-strategico-di-ateneo.html>) e quindi produrrà tutti i suoi effetti sull'attuale pianificazione integrata.

Come previsto dal Piano, il primo monitoraggio è stato eseguito nel mese di settembre e ha consentito di raccogliere le informazioni aggiornate sui 55 indicatori previsti dal medesimo Piano, metà dei quali già aggiornati nella fase di verifica precedentemente descritta. Bisogna quindi premettere che si è trattato essenzialmente di periodi di osservazione solo parzialmente interessati dalla pianificazione prospettiva per il 2019-2021, e che quindi i conseguenti risultati possono essere utilizzati solo parzialmente come misurazione dell'avanzamento del Piano.

Il monitoraggio ha presentato in generale tendenze positive rispetto ai *target* previsti. Gli indicatori sono risultati convergenti ai risultati attesi sulla generalità delle missioni strategiche. Si sono ravvisate alcune criticità nella missione "2. Ricerca scientifica", imputabili peraltro a specifiche caratteristiche dei dati oggetto degli indicatori, fra cui la comparabilità temporale delle serie storiche più recenti e la sopravvenuta indisponibilità di dati di fonte ANVUR sulla qualità dei Collegi di dottorato. Sui dati di questa missione e sulle modalità di un superamento delle criticità riscontrate verrà svolto un opportuno approfondimento nel prossimo monitoraggio.

Tutti gli obiettivi del Piano Strategico costituiscono fonte di riferimento per le azioni del Piano Integrato.

#### **c) L'approvazione dell'annesso di declinazione dipartimentale al Piano Strategico 2019-2021**

Il Piano Strategico nella versione di bozza proposta dal Rettore e dalla squadra di governo è stato trasmesso a Dipartimenti (e per conoscenza alle Scuole) in data 20 dicembre 2018 (Prot. n. 222532), con la richiesta di discutere nelle sedi ritenute opportune i contenuti politici e di indirizzo del Piano. Successivamente, e proprio per rafforzare il suo ruolo

di piano programmatico e di indirizzo anche decentrato e per favorire la convergenza di obiettivi e di azioni volte al loro conseguimento, è stata trasmessa una nota (Prot. n. 224770 del 28 dicembre 2018) a specificazione delle modalità di declinazione del Piano sulla pianificazione strategica dei Dipartimenti, individuando obiettivi di base da perseguire nel triennio e le conseguenti azioni, indicatori, *target* e risorse necessarie (due per ciascuna missione strategica). Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2019 e il Senato Accademico nella seduta del 19 febbraio 2019 hanno espresso il proprio parere favorevole sull'*iter* di declinazione strategica in corso nei Dipartimenti, riservandosi di valutare il quadro generale di declinazione strategica operata da tutti i Dipartimenti e la coerenza generale dell'impianto di pianificazione risultante, finalizzato alla redazione dell'Annesso al Piano Strategico 2019-2021 di definitiva approvazione.

A seguito della revisione del Piano Strategico approvata dagli Organi nelle sedute del mese di maggio 2019, i Dipartimenti sono stati invitati a verificare la declinazione avviata e approvarla in via definitiva, indicando peraltro la quota di *budget* definitivamente assegnata per la realizzazione delle azioni a valere sull'esercizio 2019. Tale declinazione, approvata nelle sedute degli Organi centrali del mese di giugno 2019, è adesso pubblicata a completamento della documentazione sulla pianificazione d'Ateneo già precedentemente esposta (<https://www.unifi.it/vp-11396-piano-strategico-di-ateneo.html>).

Da sottolineare in proposito che recentemente ai Dipartimenti è stata trasmessa una nota congiunta del Rettore e del Direttore Generale (Prot. n. 1315 del 10 gennaio 2020) contenente l'invito a deliberare su eventuali revisioni e adattamenti degli indirizzi precedentemente individuati, assegnando il *budget* da assegnare alle relative linee a valere per l'esercizio 2020. La declinazione degli obiettivi strategici dipartimentali, il relativo monitoraggio e aggiornamento assumeranno rilievo anche nel Cap. 4, in cui verranno presi in considerazione anche gli Obiettivi di Struttura.

#### **d) L'esito del ciclo di programmazione delle Università MIUR 2016-2018 (Pro3)**

Con lettera prot. n. 6678 del 3 aprile 2019, il MIUR ha reso nota l'apertura della fase conclusiva di monitoraggio 2019 dei programmi presentati e finanziati dalle Linee Gene-

rali di Indirizzo 2016-2018 previste dal DM 635/2016. Tale fase si è conclusa il 28 giugno 2019, a seguito della verifica sulla correttezza degli indicatori estratti da banche dati ministeriali e all'integrazione delle eventuali ulteriori informazioni di pertinenza degli atenei, con i dovuti passaggi di validazione da parte del Nucleo di Valutazione. Su questo punto, infatti l'Ateneo ha successivamente acquisito la validazione dell'indicatore "D15. Adeguatezza delle aule didattiche" per la valutazione della linea di indirizzo "B.B. Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori". Al termine di queste operazioni, è stato acquisito il valore degli indicatori di monitoraggio, il cui esito è riportato nella tabella 6.

Sono presentati i quattro indicatori oggetto di monitoraggio, il loro valore iniziale, il *target* finale preventivato, il valore di monitoraggio finale e le relative conseguenze, gli importi di finanziamento richiesti, quelli accordati e riconoscibili a seguito del monitoraggio finale. Si nota che al monitoraggio finale tutti gli obiettivi di programma hanno dimostrato una sistematica progressione. Di particolare rilievo l'esito dei primi tre indicatori "A\_A\_2. Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso", "A\_B\_4. Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare" e "B\_B\_1B. Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - aule studio

zioni disponibili per la didattica - aule studio" che dimostrano un avanzamento superiore al target definito e rispettivamente del +35%, +600% e +100%.

Più contenuta è stata invece la variazione relativa all'indicatore di Ateneo "D15. Adeguatezza delle aule didattiche", che vede un avanzamento del 95% del *target* finale.

Una sottolineatura particolare deve essere fatta con riferimento all'indicatore "A\_A\_2. Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso". Sull'obiettivo di un miglioramento dei tempi di conseguimento del titolo numerosi sono stati gli sforzi d'Ateneo, anche oltre quanto progettato all'interno del programma ministeriale Pro3. Si tratta infatti di una linea di intervento sulla quale l'Ateneo aveva agito anche nella precedente programmazione triennale MIUR del 2013-2015.

Il rilievo delle azioni intraprese e la svolta degli indicatori è dimostrata anche dall'esito di un indicatore non scelto dall'Ateneo per il monitoraggio delle azioni come quello del "A\_A\_1. Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'A.A. precedente" che nel triennio di programmazione migliora notevolmente passando da un valore del 37,1% al 42,7%. Si ricorda in proposito che le specifiche misure poste in campo per conseguire l'obiettivo hanno riguardato:

- il potenziamento dell'attività di tutoraggio;
- l'attivazione di un percorso per favorire l'adattabilità e la proattività degli studenti verso le offerte di formazione;
- il potenziamento di corsi trasversali disciplinari e di attività laboratoriali;
- il potenziamento delle modalità didattiche on-line di supporto alla didattica frontale;
- il coordinamento dei programmi e delle sessioni di esami;
- l'analisi della progressione di carriera degli studenti per individuare i fattori che incidono sulle cause di inattività o scarsa produttività.

Il monitoraggio finale consente di esprimere piena soddisfazione per la qualità delle politiche messe in atto, per le fattive collaborazioni e l'impegno di tutto l'Ateneo verso i risultati di sistema attesi. Il DM 635/2016 prevedeva l'erogazione del finanziamento in tre erogazioni di pari importo: le prime due indipendenti dall'esito dei monitoraggi, l'ultima dipendente dal monitoraggio finale con possibilità di recupero delle somme anticipate. Dato il brillante esito finale, la terza erogazione dei versamenti a saldo per il pieno raggiungimento del *target* previsto è stata attribuita con l'FFO ordinario dell'anno 2019, consentendo il riconoscimento definitivo del finanziamento triennale ammesso per un importo di 4,7 milioni di euro.

Si anticipa che, tenendo conto degli ingenti sforzi profusi e dei risultati conseguiti, l'Ateneo mira a stabilizzare il valore obiettivo conseguito degli indicatori senza progettare ulteriori interventi difficilmente raggiungibili.

Tabella 6  
Quadro indicatori relativi ai programmi presentati ed esito del monitoraggio al 17 giugno 2019

Linea di indirizzo	Indicatori		Situazione iniziale		Target finale	Monitoraggio finale (provvisorio al 17.6.2019)					importo finanziamento		
			Valore	Riferimento temporale		Valore	Riferimento temporale	% risultato	% risultato riconosciuto	% assegnazione	richiesto	accordato	riconoscibili
A	A_A_2	Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	0,397	A.S. 2015	0,417	0,424	A.S. 2018	135,0	100,0	100,0	907.000,00	725.600,00	725.600,00
A	A_B_4	Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare	0,008	A.A. 2014/15 e A.S. 2015	0,009	0,015	" A.A. 2017/18 e A.S. 2018 "	700,0	100,0	100,0	155.000,00	124.000,00	124.000,00
B	B_B_1B	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - aule studio	38,600	Laureati 2015	40,500	42,40	Laureati 2018	200,0	100,0	100,0	4.813.000,00	3.850.400,00	3.850.400,00
	ATENEO	D15 - Adeguatezza delle aule didattiche	7,349	A.A. 2015/16	7,548	7,538	A.A. 2017/18	95,0	95,0	95,0			
											<b>5.875.000,00</b>	<b>4.700.000,00</b>	<b>4.700.000,00</b>

### **e) La pubblicazione del DM 989/2019 “Linee generali di indirizzo per la programmazione delle Università 2019-2021”**

Lo scorso 20 novembre 2019, dopo registrazione della Corte dei Conti in data 15 novembre 2019 (Reg. 3194), è stato pubblicato il DM n. 989 del 25 ottobre 2019 “Linee generali di indirizzo per la programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”. Il 9 dicembre 2019 è seguita la diffusione del Decreto Direttoriale 2503 “Modalità di attuazione della programmazione triennale delle Università ai sensi del decreto ministeriale del 25 ottobre 2019, n. 989” che specifica le relative modalità attuative.

In continuità con la precedente edizione del triennio 2016-2018, il Decreto reca disposizioni di indirizzo in materia di programmazione delle Università fissando gli obiettivi, le azioni e gli indicatori che il sistema universitario italiano è tenuto a perseguire nel triennio 2019-2021. Per le Università statali, sono stabiliti cinque diversi obiettivi:

- A. Didattica
- B. Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza
- C. Servizi agli studenti
- D. Internazionalizzazione
- E. Politiche di reclutamento

Per ciascun obiettivo sono fissati quattro ambiti di azione. I risultati di ciascun obiettivo sono misurati attraverso 7-8 indicatori. Sul sistema di obiettivi, azioni e indicatori descritto, vengono posti due tipi di manovre contestuale sostegno economico:

- la possibilità di progettare interventi con contestuale richiesta di finanziamento;
- la partecipazione alla ripartizione della quota premiale dell'FFO relativa alla “valorizzazione dell'autonomia responsabile” (4% del FFO).

Con la prima manovra vengono invitati gli atenei alla progettazione di interventi anche al fine di accedere ad una quota dello stanziamento dedicato a sostenere la programmazione (almeno 65 milioni annui a livello nazionale). I progetti di intervento vengono vagliati da una apposita Commissione ministeriale e finanziati per tre anni, salvo recupero di quota del finanziamento nel caso di parziale raggiungimento dell'obiettivo. Per l'Ateneo

potrebbe trattarsi di un finanziamento annuo dell'ordine dei 2-3 milioni.

Con la seconda manovra, gli atenei ricevono annualmente a valere sulla quota premiale dell'FFO uno specifico finanziamento in relazione al livello di prestazione raggiunto e al miglioramento registrato rispetto all'anno precedente su due indicatori per ciascuno dei cinque obiettivi (dieci in tutto, quindi). Per il 2019 tale attribuzione è stata di 11.637.273 euro, in relazione al peso riconosciuto del 3,30% sul sistema nazionale (3,36% è la quota di FFO complessivamente riconosciuta all'Ateneo).

In entrambi i casi il riconoscimento economico dipende dai risultati conseguiti.

Gli esiti della valutazione dell'autonomia responsabile sono stati resi disponibili sul sito MIUR relativo alla programmazione triennale a fine dicembre in occasione dell'assegnazione del Fondo di finanziamento ordinario del 2019 e pubblicati con i dovuti dettagli. Nella tabella 7 viene presentato un riepilogo.

Come detto il peso complessivo dell'Ateneo in termini di ripartizione della quota dell'autonomia responsabile è stato per il 2019 del 3,30%, molto prossimo a quella già esaminata nel capitolo 1, con riferimento al peso generale dell'Ateneo sul sistema. Esaminando i valori misurati sui 5 obiettivi che originano il risultato, si evidenzia la presenza di alcuni scostamenti. Molto prossima al valore medio è la valutazione dell'obiettivo sui servizi agli studenti, in cui l'Ateneo è leggermente al di sopra del suo peso. Più distanti dal valore medio in direzione negativa si trovano gli obiettivi della didattica, della ricerca e trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione. Molto positivo invece il risultato sulle politiche di reclutamento del personale docente a testimonianza del consolidato impegno dell'Ateneo sulla materia.

Di particolare criticità l'indicatore “B\_b – Proporzioni di proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi” che dimostra una valorizzazione assolutamente da migliorare sia attraverso un potenziamento della rete relativa alla terza missione e un miglioramento dell'accesso ai finanziamenti competitivi, sia probabilmente per la necessità di omogeneizzare le procedure di formalizzazione a provento delle sottese poste.

È pertanto in corso un importante lavoro di revisione delle metodologie di classificazione che dovrebbe dare risultato già a partire dal presente esercizio.

Per quanto riguarda invece la presentazione dei progetti, gli Atenei possono presentare entro il 14 febbraio 2020 la propria progettazione alla valutazione del MIUR e l'accesso alla corrispondente quota di cofinanziamento. L'Ateneo si è orientato verso la presentazione di un progetto sull'obiettivo “D – Internazionalizzazione”, che inciderà nello specifico sulla capacità di conseguimento di crediti convalidati in carriera dovuti allo svolgimento di periodi di mobilità internazionale per gli studenti dei corsi di laurea e sulla diffusione e allungamento dei periodi trascorsi all'estero per esperienze didattiche e di ricerca degli studenti dei corsi di dottorato. Gli indicatori di proposto monitoraggio sugli interventi progettati sono infatti:

Per quanto riguarda invece la presentazione dei progetti, gli Atenei possono presentare entro il 14 febbraio 2020 la propria progettazione alla valutazione del MIUR e l'accesso alla corrispondente quota di cofinanziamento. L'Ateneo si è orientato verso la presentazione di un progetto sull'obiettivo “D – Internazionalizzazione”, che inciderà nello specifico sulla capacità di conseguimento di crediti convalidati in carriera dovuti allo svolgimento di periodi di mobilità internazionale per gli studenti dei corsi di laurea e sulla diffusione e allungamento dei periodi trascorsi all'estero per esperienze didattiche e di ricerca degli studenti dei corsi di dottorato. Gli indicatori di proposto monitoraggio sugli interventi progettati sono infatti:

- D\_a – Proporzioni di CFU conseguiti all'estero dagli studenti
- D\_b – Proporzioni di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero
- D\_e – Numero di Corsi di Studio nei quali almeno il 20% degli studenti ha acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria.

Tabella 7  
**Indicatori della quota premiale FFO “Valorizzazione dell’autonomia responsabile”.**  
**Pubblicazione esiti per assegnazione FFO 2019**

Obiettivi	Indicatori	Valori osservati per l'assegnazione FFO 2019				Quota di risultato ottenuta sul sistema nazionale (%)				Note
		Indicatore	Numeratore	Denominatore	Riferimento	Livello di risultato sull'indicatore	Livello di risultato sull'obiettivo (miglior indicatore normalizzato sul sistema)	Miglioramento di risultato sull'obiettivo (miglior indicatore normalizzato sul sistema)	Sintetico di obiettivo	
<b>Obiettivo A. Didattica</b>										
A.a	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'A.A. precedente	0,427	3.447	8.067	2018/19	3,329	2,912	3,337	3,125	Nota MIUR: per l'anno 2019, l'indicatore è considerato limitatamente al livello raggiunto, di cui all'art.3, c.1, lett a)
A.b	Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati	0,970	1.271	1.310	2018/19	3,279				
<b>Obiettivo B. Ricerca e trasferimento tecnologico</b>										
B.a	Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti	0,152	256	1.684	2018	3,350	2,727	3,427	3,077	
B.b	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi	10.297.597	10.297.597		2017	1,433				
<b>Obiettivo C. Ricerca e trasferimento tecnologico</b>										
C.a	Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	0,866	7.141	8.245	2018	3,210	3,031	3,882	3,457	A numeratore la somma delle risposte "Decisamente si" e "Più si che no"
C.b	Rapporto studenti regolari per docente, e riduzione di tale rapporto	21,211	35.719	1.684	2018	3,398				
<b>Obiettivo D. Internazionalizzazione</b>										
D.a	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	0,015	22.295	1.451.991	2018	2,844	2,440	3,723	3,081	Nota MIUR: per l'anno 2019, l'indicatore è considerato limitatamente al livello raggiunto, di cui all'art.3, c.1, lett a)
D.b	Proporzione di Dottori di ricerca dell'ultimo ciclo concluso che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	59	59		2018	2,968				
<b>Obiettivo E. Politiche di reclutamento</b>										
E.a	Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente	0,219	57	260	2016-2018	4,513	3,928	3,578	3,753	
E.b	Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c.3, lett. a) e b) sul totale dei docenti	0,167	282	1.684	2016-2018	4,271				
<b>indice generale di tutti gli obiettivi</b>									<b>3,30</b>	

Si prevede che il risultato possa essere raggiunto mediante la realizzazione di alcune azioni di sistema:

- potenziamento degli accordi internazionali operando sia dal punto di vista quantitativo, sia dal punto di vista della concreta collaborazione scientifica e didattica. Saranno creati gruppi di lavoro per le diverse aree disciplinari, costituiti dai docenti responsabili degli accordi internazionali (<https://accordi-internazionali.cineca.it/>). I gruppi di lavoro si occuperanno di rendere proattive le collaborazioni sia per favorire il riconoscimento dei programmi degli studenti in mobilità Erasmus sia per favorire lo svolgimento della ricerca all'estero da parte dei dottorandi;
- sviluppo di un'indagine sulla percentuale di successo nel superamento degli esami nelle diverse sedi estere, in modo da poter valutare la necessità di eventuali azioni correttive;
- potenziamento delle metodologie didattiche *on-line* per fornire materiale aggiuntivo o di più facile reperibilità per gli studenti che affrontano un periodo di mobilità internazionale;
- organizzazione di corsi per migliorare l'adattabilità, la flessibilità, il *teamworking* e il *problem solving* degli studenti e contrastare l'insorgenza di rinunce durante il periodo di studio all'estero;
- sviluppo di progetti finalizzati alla permanenza per brevi periodi nelle sedi dove sono presenti accordi internazionali rivolti agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado accompagnati dai propri docenti. Tale progetto favorirà la conoscenza della dimensione internazionale universitaria;
- sostegno economico alla mobilità di dottorandi in relazione alle competenze scientifiche non presenti in Ateneo. Al rientro, i dottorandi che svolgeranno la loro attività in ambiti di ricerca che potranno avere ricadute positive per l'Ateneo saranno chiamati a esporre la loro esperienza in eventi dedicati.

A ulteriore ricaduta degli interventi citati, si attende:

- un potenziamento della dimensione internazionale della ricerca, grazie alla mobilità dei dottorandi;
- un incremento della produzione di pubblicazioni derivanti da collaborazioni internazionali;
- lo sviluppo e il potenziamento delle competenze trasversali degli studenti in mobi-

lità con la promozione delle capacità organizzative, di flessibilità, di adattabilità e di *problem solving*;

- la valorizzazione dell'Università presso le Scuole secondarie di secondo grado in termini di percezione dell'ambiente formativo e di tutte le possibilità che può offrire un ambiente culturalmente ricco quale quello universitario.

Le azioni di supporto alla programmazione ministeriale sono declinate in tutte le linee della *Performance* Organizzativa per le rispettive competenze.

## 2.2 Le evidenze del ciclo precedente e del monitoraggio intermedio

Proprio in virtù della sua ciclicità, la gestione della *performance* genera informazioni cruciali e in taluni casi prescrittive da applicare ai periodi di successiva pianificazione. Intendiamo riferirci in particolare alle recenti informazioni, raccomandazioni e valutazioni espresse dall'Amministrazione e dagli Organi di valutazione e Presidio della Qualità che incidono sulla pianificazione, come:

- A. la **relazione annuale sulla performance 2018**
- B. il **rapporto di validazione del Nucleo di Valutazione sulla Relazione della performance 2018** (delibera n. 13 anno 2019)
- C. il **Rapporto annuale 2019 del Nucleo di Valutazione**
- D. gli esiti del monitoraggio intermedio relativo allo sviluppo degli obiettivi 2019 (**delibera CdA del 26 luglio 2019**, punto 5).

Oltre a questi, per lo scorso anno devono essere citati gli esiti già descritti della visita per l'accreditamento periodico (già discussi in precedenza) e le deliberazioni in materia di *performance* assunte dal Consiglio di Amministrazione del 28 giugno 2019 (**delibera CdA del 28 giugno 2019**, punto 5).

Senza pretesa di esaustività di sintesi dei documenti sopra presentati, cui si rinvia per ogni necessario approfondimento, si evidenziano nel breve elenco che segue gli elementi di maggior rilievo per la pianificazione in sviluppo, con indicazione fra parentesi alla fonte della citata raccomandazione:

- criticità percepite nel sistema di valutazione della *Performance* di Struttura in relazione alla misura del miglioramento da conseguire, della riferibilità del risultato e della rappresentatività degli stakeholder (fonte A., B., C., D.);

- necessità di sviluppo di datamart specifici e di cruscotti integrati in grado di fornire elementi utili agli Organi di Governo, oltre che alla misurazione della *performance* (fonte B., C.);
- necessità di sviluppo della parte pubblica del repository per ampliare il coinvolgimento dell'utenza interna ed esterna mediante la diffusione capillare delle logiche sottese e la crescita della cultura della *performance* (fonte B., C.);
- necessità di potenziare l'affidabilità e la pertinenza delle indagini di customer satisfaction in dipendenza dalla rappresentatività dei rispondenti rispetto alla popolazione di riferimento e dalla capacità di inquadrare il fenomeno oggetto di misurazione. È richiesta anche una particolare attenzione alla sistematizzazione della complessa materia, facendo riferimento anche agli utenti allargati della rete dell'Ateneo, quali imprese, cittadini, altri enti (fonte B., C., D.);
- necessità di un rafforzamento degli aspetti di interpretazione e di accountability dei documenti di rendiconto del *performance budgeting*, che rendano evidenti gli eventuali scostamenti osservati tra risorse trattate, impegnate ed effettivamente utilizzate nel perseguimento degli obiettivi, rafforzando il collegamento tra le fasi della pianificazione, della consuntivazione e del ciclo della *performance* (fonte B., C.);
- necessità di un rafforzamento delle sinergie tra la pianificazione delle strategie d'Ateneo (e dei Dipartimenti) e il sistema di Assicurazione della Qualità (fonte C.);
- criticità nei collegamenti del sistema di Assicurazione della Qualità con la programmazione dell'offerta formativa, la promozione della qualità della ricerca e l'organicità delle politiche per la terza missione (fonte C.);
- necessità di interventi sulle infrastrutture, la logistica e i servizi d'aula e di laboratorio prevalentemente nelle sedi di Psicologia, Agraria, Studi umanistici e della formazione, Scienze della salute umana (fonte C., D.);
- criticità nell'erogazione dei servizi di segreteria studenti, in particolare in relazione ai tempi di attesa (fonte C., D.).

A tali evidenze di criticità le azioni del Piano, nelle sue varie articolazioni, danno un riscontro attraverso la pianificazione di obiettivi per il superamento.

### 2.3 L'ascolto dell'utenza

Come noto, la valutazione dell'utenza, indicata come prevalente dalle norme, assume anche la valenza di fonte programmatica perché gli elementi ritenuti critici dall'utenza vengono assunti come obiettivi di miglioramento. Le indagini di *customer* hanno assunto, pur nella loro perfezionabilità, assoluta centralità nel sistema della *performance*. Infatti, già nel 2018 il NdV aveva raccomandato, nell'ambito di un proficuo dialogo istituzionale, la valutazione della fattibilità dell'adozione di un meccanismo di obbligatorietà di partecipazione alle indagini più salienti, da testare eventualmente già a partire dalle somministrazioni previste per il 2019.

A tal fine, su impulso direzionale, è stato aperto un **tavolo di studio**, volto ad analizzare tutti gli aspetti correlati alle iniziative di ascolto degli utenti nella valutazione della *performance*, non solo alla luce del crescente rilievo giuridico che essi assumono, ma anche per la necessità di elementi correttivi diffusamente sollecitati emersi a seguito delle rilevazioni inserite nella Relazione della *Performance* 2018. Il gruppo, composto sia dai funzionari che presidiano gli aspetti tecnici e gestionali della somministrazione e valutazione sia da alcuni RAD, Dirigenti e membri di supporto al Nucleo di Valutazione, si avvale anche della collaborazione scientifica del Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" (DISIA).

Il dibattito in seno al tavolo ha dato, quali primi esiti fruibili, l'inserimento del meccanismo di obbligatorietà di partecipazione a determinate indagini (vedi tabella seguente).

Inoltre, nello specifico, sono stati effettuati i primi interventi innovativi per le indagini di *customer*:

- adozione di una nuova modalità di **somministrazione obbligatoria del questionario GP di gradimento dei servizi agli studenti**, previa campionatura operata con metodologia scientifica, idonea in quanto tale a garantire che il campione risulti rappresentativo del proprio col superamento della distorsione indotta dall'autoselezione dei partecipanti;
- **revisione della scala customer satisfaction dipartimentale, portata da 5 a 10**, così da allinearla alla customer relativa ai servizi agli studenti e **trasformazione a valutativa della domanda sui servizi**.

Di seguito si richiama il quadro riassuntivo delle *customer* adottate in Ateneo con le relative evidenze, così come presentato nel SMVP 2020.

#### **Quadro di sintesi degli strumenti di partecipazione degli utenti alla Valutazione Partecipativa – Anno 2020**

Viene rilevata attraverso gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* messe in atto dall'Ateneo, alcune delle quali hanno un impiego valutativo, espressamente indicato. Tutte le indagini sopra riepilogate sono utilizzate ai fini della pianificazione di azioni di miglioramento e in tal caso sono utilizzati i punteggi assoluti rilevati per i servizi erogati nell'anno 2018, a meno di dati più recenti già elaborati e disponibili.

Si osserva che la revisione degli strumenti di *customer* è oggetto di attenzione crescente, non solo da parte del legislatore, ma anche da parte di Autorità con competenza in materia di ciclo della *performance* per le Università, quale ANVUR. Essa, nel novembre 2019, ha emanato le Linee Guida n. 4 "Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche" dedicate all'argomento, che offrono un approccio sistematico e rappresenteranno quindi, congiuntamente alle vigenti disposizioni normative sull'argomento, un riferimento tecnico – scientifico per il futuro lavoro del tavolo interno all'Ateneo.

Alla luce di tutto quanto precede, si prevede di strutturare permanentemente, mediante idonea formalizzazione, il lavoro del tavolo delineandone i compiti specifici in coerenza a quanto indicato dagli Organi di valutazione, le autorità in materia e il legislatore.

Come rilevabile anche dalla tabella che precede, i canali d'Ateneo primariamente aperti verso l'utenza che rilevano anche a fini programmatori consistono in:

- a) Progetto *Good Practice*
- b) *Customer* sui servizi Dipartimentali
- c) Indagini specifiche rivolte agli studenti (servizi agli studenti, valutazione della didattica, alma laurea)
- d) Azioni di ascolto diretto con utenza interna e esterna (studenti, e personale)
- e) Altri canali di contatto con l'Amministrazione (sportello reclami, sportello suggerimenti, pagine social, ...)

## Quadro di sintesi degli strumenti di partecipazione degli utenti alla Valutazione Partecipativa – Anno 2020

N°	Piattaforma	Indagine	A chi è rivolta	Periodo e durata di somministrazione (indicativo)	Modalità di somministrazione	Scala	Ultimo tasso di adesione registrato	Finalità		Caratteristiche
								Valutazione	SI	
1	Progetto "Good practice"	Customer satisfaction DDA	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	gennaio/febbraio in relazione all'anno appena concluso. Durata: 30 gg	Facoltativa	1-6	50,70%	Valutazione	SI	I questionari sono realizzati nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano – MIP, e vengono somministrati a più di 30 atenei italiani. Ogni categoria di utenza valuta i servizi di cui fruisce
2		Customer satisfaction PTA e CEL	Personale tecnico-amministrativo e CEL	gennaio/febbraio in relazione all'anno appena concluso. Durata: 30 gg	Facoltativa		58,60%	Valutazione	SI	
3		Customer satisfaction studenti l'anno	Studenti iscritti al I anno di corso	maggio/giugno in relazione all'A.A. appena concluso. Durata: 40 gg	Obbligatoria, su campione		In corso	Valutazione	SI	
4		Customer satisfaction studenti anni successivi	Studenti iscritti agli anni successivi al I	maggio/giugno in relazione all'A.A. appena concluso. Durata: 40 gg			(stima 90%)	Benchmarking	SI	
5		Indagine sul Benessere organizzativo	Personale tecnico-amministrativo e CEL	febbraio/marzo in relazione all'anno appena concluso. Durata: 30 gg	Facoltativa		1-6	55,00%	Valutazione	
6	Rilevazione interna, con sistema Limesurvey di DISIA	Indagine di customer satisfaction dei servizi dipartimentali	Docenti, Dottorandi, Assegnisti, CEL	novembre/dicembre in relazione all'anno solare concluso Durata: 30 gg	Facoltativa	1-10	38,30%	Valutazione	SI	Approfondimento sul gradimento degli specifici servizi dipartimentali con possibilità di proporre eventuali azioni di miglioramento
7								Valutazione dei servizi di supporto agli studenti	Studenti iscritti	
8	Opinione degli studenti sulla didattica	Studenti iscritti	Attiva durante tutto l'A.A.	Obbligatoria	1-10	100%	Valutazione	No	Oltre alle domande specifiche sulla didattica, sono completate domande relative alle qualità delle infrastrutture per la didattica	
9	Consorzio AlmaLaurea	Profilo dei laureati – valutazione dell'esperienza di studio e prospettive future	Laureandi	Attiva durante tutto l'anno	Obbligatoria	1-10	95,60%	Valutazione	No	Con adesione al Consorzio AlmaLaurea. Contiene domande sull'esperienza universitaria, il giudizio sui servizi fruiti, le prospettive
10		Condizione occupazionale dei laureati	Laureati	Attiva durante tutto l'anno	Facoltativa	1-10	76,60%	Valutazione	No	Con adesione al Consorzio AlmaLaurea. Contiene domande sulla condizione occupazionale e l'attinenza dell'esperienza accademica
11		Indagini sul profilo dei dottorandi e la condizione occupazionale dei dottori di ricerca	Dottorandi e dottori di ricerca	Attiva durante tutto l'anno	Facoltativa	1-10	93,80% e 76,70%	Valutazione	No	Con adesione al Consorzio AlmaLaurea. Contengono domande sull'esperienza accademica, sui servizi fruiti, la condizione occupazionale e l'impiego delle competenze acquisite durante il dottorato

**a) Progetto Good Practice**

Al fine di rilevare in maniera comparativa la soddisfazione degli utenti relativamente ai vari servizi fruiti, già da cinque anni si assumono a riferimento le indagini svolte nell'ambito del progetto *Good Practice* coordinato dal Politecnico di Milano (MIP). Grazie a questo canale, l'Ateneo ha la possibilità di confrontare le proprie prestazioni nei servizi amministrativi e di supporto 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. In questo modo, si rende possibile l'individuazione da un lato dei fattori di miglioramento nell'erogazione dei servizi e dall'altro delle principali vulnerabilità sistemiche. Per i processi di miglioramento si individuano essenzialmente i servizi per i quali gli altri atenei sono più economici e performanti, apprendendo, anche per via di contatti diretti, le eventuali buone pratiche sottese. La conoscenza delle vulnerabilità sistemiche invece consente di contestualizzare anche a livello nazionale eventuali bassi livelli di soddisfazione locale, spiegandoli nell'ambito di fenomeni strutturali relativi a determinati contesti e a specifiche restrizioni delle normative nazionali (come ad esempio la materia degli approvvigionamenti, e dei servizi generali).

I risultati derivanti da tale collaborazione, sono già stati parzialmente analizzati al capitolo 1 nell'ambito dell'analisi di posizionamento dell'Ateneo nei confronti degli altri atenei aderenti. Nel seguito sono riportati valori risultanti dall'indagine per gli anni 2017 e 2018, al netto dei risultati relativi alla componente studentesca che, come detto in precedenza, sono ancora in corso di rilevazione. Per facilitare la lettura, sono stati evidenziati in rosso i servizi che presentano una flessione nel 2018 rispetto al corrispondente valore del 2017, mentre in verde gli altri. La rilevazione riguarda sia le aree centrali - intese nelle domande del questionario come riferite ai servizi erogati dall'Amministrazione Centrale - che i Dipartimenti - intesi come Strutture Decentrate.

I risultati generali dimostrano un **miglioramento generalizzato nella valutazione dei servizi tra il 2017 e il 2018**, di particolare portata con riferimento al personale tecnico amministrativo. Da segnalare che il miglioramento registrato si cumula all'analogo già registrato negli anni precedenti, con un significativo incremento di valutazione rispetto all'avvio delle misurazioni.

I **miglioramenti più significativi** si registrano negli ambiti dei servizi rivolti alla **amministrazione e gestione del personale**, negli

**approvvigionamenti, nei servizi generali e logistici** e nei servizi di **supporto alla ricerca**. Nonostante i miglioramenti, si riscontrano però ancora dei **servizi che, rispetto agli altri Mega Atenei, non hanno raggiunto il corrispondente livello di benchmark**. Si tratta in particolare dei **servizi informatici, di supporto alla didattica, di comunicazione**. Le linee di *Performance* Organizzativa pianificano azioni per il miglioramento atteso.

Si tratta in generale di tendenze già note dai precedenti esercizi che hanno generato interventi già avviati nelle precedenti programmazioni e che hanno consentito di pervenire già in questa misurazione a **livelli di gradimento finalmente soddisfacenti** per i servizi di **approvvigionamento, i servizi generali e logistici** e per la **comunicazione**, contrastando una percezione iniziale sfavorevole. Ulteriori dettagli e specifiche tabelle di *benchmark*, sia sulle singole domande dei questionari impiegati che in relazione agli specifici atenei aderenti, sono disponibili nella sezione relativa all'indagine nel servizio *DAF*, con accesso riservato agli utenti interni. Le risultanze dei questionari relativi alle singole Strutture, anche relativamente alle altre fonti di *customer*, sono disponibili nella sezione dedicata "*Ciclo della Performance*" in *DAF*, quali elementi di riferimento per gli obiettivi di miglioramento delle singole Strutture.

**Tabella 9**  
Indagini GP relative agli anni 2017 e 2018 - DDA  
Rivolta a Personale docente, dottorandi, assegnisti

	Firenze 2018	Firenze 2017	Diff.	Media Mega 2018	Diff.	Media Atenei 2018	Diff.
Amministrazione e gestione del personale	4,55	4,33	0,22	4,27	0,28	4,47	0,08
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,69	3,54	0,15	3,62	0,07	3,86	-0,17
Comunicazione	3,69	3,62	0,07	3,78	-0,09	3,92	-0,23
Sistemi Informativi	3,78	3,66	0,12	4,03	-0,25	4,20	-0,42
Supporto alla didattica	4,04	3,99	0,05	4,24	-0,20	4,38	-0,34
Supporto alla ricerca	4,10	3,92	0,18	3,93	0,17	4,10	0,00
Sistemi bibliotecari	4,69	4,62	0,07	4,68	0,01	4,75	-0,06
Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale	4,05	3,96	0,09	4,03	0,02	4,17	-0,12
Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	4,30	4,25	0,05	4,32	-0,02	4,42	-0,12
Medie totali	4,10	3,99	0,11	4,10	0,00	4,25	-0,15
Numero di questionari validi	1.626	1.669	-43				

Sempre all'interno del Progetto GP si sviluppa l'indagine su "Benessere Organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico", sfruttando così le relative potenzialità di *benchmark* offerte. L'indagine consente anche di rispondere ad obblighi di legge relativi allo specifico ambito della sicurezza negli ambienti di lavoro<sup>1</sup>, raccoglie il contributo di tutti i dipendenti ai processi di qualità dell'Ateneo, favorisce l'individuazione di misure di miglioramento anche su ambiti quali il benessere dei lavoratori, il grado di condivisione del sistema di valutazione, la generale soddisfazione e la produttività.

Gli esiti dell'indagine condotta nel 2019 con riferimento alla situazione percepita nel 2018 sono raffigurati nella tavola che segue.

Deve essere innanzitutto 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.

Unica evidente criticità è rappresentata dal **tema delle discriminazioni** (di età, genere e

disabilità), dovuta sia a un arretramento del valore rispetto allo scorso anno che a un incremento medio del valore nel sistema degli altri atenei. L'effetto combinato è un distanziamento piuttosto marcato dagli atenei di *benchmark*. L'analisi delle valutazioni individuali ha consentito di individuare nel **fattore età** quello di maggior rilievo nella determinazione della percezione di discriminazione, non spiegata invece da fattori di genere e di disabilità. Dato che la percezione di discriminazione è stata segnalata prevalentemente da soggetti di età superiore ai 50 anni e soggetti con almeno 5 anni di anzianità prevalentemente appartenenti ad aree funzionali non amministrative, si può ipotizzare che i recenti interventi di natura organizzativa a valorizzazione delle competenze di tutto il personale possano aver presentato qualche elemento di frizione nelle situazioni più consolidate. Sul tema, così come su altri riguardanti il benessere dei lavoratori, si è aperto prima un canale di ricezione contributi e poi un tavolo di confronto con gli esiti che varranno più avanti presentati.

#### b) Customer Satisfaction sui servizi amministrativi 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 gradimento nei confronti dei servizi amministrativi erogati a li-

vello dipartimentale. Il questionario somministrato ormai per la quinta volta, nel mese di dicembre 2019 e con il prezioso contributo del Dipartimento di Statistica, Informatica e Applicazioni "Giuseppe Parenti", ha ricevuto 1.455 adesioni fra docenti, assegnisti, dottorandi, con tassi di adesione particolarmente elevati della componente docente (63,7%) e notevolmente cresciuti rispetto alle edizioni precedenti (53,5% nel 2018 e 57,5% nel 2017). L'indagine è stata elaborata anche per offrire una visione d'insieme delle Strutture ai Direttori e Responsabili Amministrativi di Dipartimento e costituisce pertanto un importante strumento di confronto, favorisce gli approfondimenti interni e l'adozione di misure correttive, beneficiando anche del contributo di positive esperienze che si sono sperimentate e poi diffuse negli scorsi esercizi (buone pratiche).

Quest'anno sono state apportate alcune modifiche al questionario per valorizzarne le potenzialità, anche di impiego a fini di misurazione della *performance*. In particolare è stato aggiunto l'ambito dei servizi di supporto

<sup>1</sup> D.Lgs. 150/2009 "Lavoro pubblico, efficienza e trasparenza della 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"

#### Tabella 10

##### Indagini GP relative agli anni 2017 e 2018 - PTA

Rivolta a Personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici

	Firenze 2018	Firenze 2017	Diff.	Media Mega 2018	Diff.	Media Atenei 2018	Diff.
Amministrazione e gestione del personale	4,35	4,14	0,21	3,77	0,58	3,88	0,47
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,62	3,44	0,18	3,51	0,11	3,66	-0,04
Comunicazione	3,77	3,64	0,13	3,75	0,02	3,76	0,01
Sistemi Informativi	4,00	3,93	0,07	4,21	-0,21	4,23	-0,23
Contabilità	4,57	4,43	0,14	4,12	0,45	4,02	0,55
Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale	4,11	3,82	0,29	3,95	0,16	3,97	0,14
Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	4,16	3,81	0,35	4,05	0,11	4,00	0,16
Medie totali	4,08	3,89	0,20	3,91	0,17	3,93	0,15
Numero di questionari validi	856	960	-104				

all'internazionalizzazione e sono state trasformate le domande di individuazione dei servizi da migliorare (le domande VA06) in domande di valutazione, con indicazione delle proposte di miglioramento per le valutazioni inferiori; infine è stata trasformata la scala di valutazione da base 5 a base 10, armonizzandola a quella impiegata in altre rilevazioni interne. Queste modifiche hanno naturalmente provocato alcune discontinuità di impegno, che verranno di volta in volta presentate.

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

I risultati dimostrano il cresciuto gradimento per i servizi offerti dal personale dei Dipartimenti, 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". Di particolare rilievo il risultato della domanda di riepilogo VA07 in cui si chie-

de una valutazione complessiva del supporto amministrativo prestato: si tratta ormai di una sostanziale completa soddisfazione per i servizi offerti, che vede solo un 16% dell'utenza in una soglia di soddisfazione neutrale o negativa.

In continuità con quanto affermato nello scorso piano, si può attribuire il merito di questa progressione ormai decisamente consolidata essenzialmente al personale ivi operante e, per parte non trascurabile, ai risultati ottenuti nel tempo attraverso specifici e molteplici interventi organizzativi, di indirizzo, formativi e di rafforzamento e di razionalizzazione delle componenti di personale.

L'indagine raccoglie, attraverso una specifica batteria di domande, anche una valutazione più specifica sui singoli servizi fruiti, richiedendo per i servizi a valutazione più contenuta l'esplicitazione dei possibili fattori di miglioramento proposti. Come detto, questo punto della rilevazione rappresenta un punto di discontinuità rispetto all'anno precedente, in cui le domande erano già poste in relazione

**Tabella 11**  
**Good Practice edizione 2019**  
**(relativa all'anno 2018) e**  
**confronti con l'edizione precedente**  
**e con gli atenei di benchmark**

Sezioni	Media Unifi 2018	Media Atenei 2018	Differenza Unifi – Atenei 2018	Media Unifi 2017	Media Atenei 2017	Differenza Unifi – Atenei 2017	Differenza Unifi – 2018-2017
A – L'ambiente di lavoro	4,24	4,21	0,03	4,24	4,16	0,08	0,00
B – Le discriminazioni	3,56	4,55	-0,99	3,83	3,79	0,04	-0,27
C – L'equità nella mia amministrazione	3,10	2,88	0,22	3,03	2,76	0,27	0,07
D – Carriera e sviluppo professionale	3,08	2,86	0,22	2,97	2,79	0,18	0,11
E – Il mio lavoro	4,36	4,29	0,07	4,24	4,23	0,01	0,12
F – I miei colleghi	4,45	4,29	0,16	4,37	4,21	0,16	0,08
G – Il contesto del mio lavoro	3,56	3,34	0,22	3,44	3,25	0,19	0,12
H – Il senso di appartenenza	4,21	4,13	0,08	4,10	4,01	0,09	0,11
L – La performance organizzativa	3,53	3,16	0,37	3,24	3,08	0,16	0,29
M – Le mie performance	3,73	3,52	0,21	3,65	3,50	0,15	0,08
N – Il funzionamento del sistema	3,47	3,19	0,28	3,35	3,17	0,18	0,12
O – Il mio responsabile e la mia crescita	4,26	4,04	0,22	4,19	3,91	0,28	0,07
P – Il mio responsabile e l'equità	4,29	4,00	0,29	4,23	3,86	0,37	0,06
Q – Il mio responsabile e il sistema di valutazione	4,19	3,88	0,31	4,09	3,79	0,30	0,10

Macro-Sezioni	Media Unifi 2018	Media Atenei 2018	Differenza Unifi – Atenei 2018	Media Unifi 2017	Media Atenei 2017	Differenza Unifi – Atenei 2017	Differenza Unifi – 2018-2017
Benessere organizzativo	3,87	3,81	0,06	3,81	3,69	0,12	0,06
Grado di condivisione del sistema di valutazione	3,55	3,26	0,29	3,40	3,23	0,17	0,15
Valutazione del superiore gerarchico	4,25	3,98	0,27	4,18	3,86	0,32	0,07

Numero di questionari compilati	865	5.515
---------------------------------	-----	-------

549	4.679
-----	-------

**Tabella 12**  
**Indagine di customer satisfaction sui servizi dipartimentali. Percentuale risposte "positivamente" e "molto positivamente" sul totale delle domande generali di gradimento anni 2015-2019**

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

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

alla eventuale necessità di un miglioramento (non quindi una valutazione). Ne consegue che le possibilità di confronto delle domande con quelle dell'anno precedente è limitata. Dall'analisi della tavola di dettaglio dei singoli servizi e dei Dipartimenti che segue, si evince che tali valutazioni, comunque generalmente positive, sono al loro interno molto articolate. La tavola riporta per ciascun Dipartimento e servizio il numero di rispondenti che hanno valutato negativamente il servizio (valutazioni da 1 a 5) e di quelli che lo hanno valutato positivamente (valutazioni da 6 a 10). Per la sola colonna delle valutazioni negative la cella viene colorata in giallo qualora la quota di rispondenti con valutazioni negative sia compresa tra il 10 e il 20% dei rispondenti, in rosa qualora tale quota superi invece il 20% dei rispondenti. In buona sostanza la cella ha colorazione tutte le volte che la quota di insoddisfatti del servizio sia dimensionalmente significativa.

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

**Tabella 13**  
**Indagine di customer satisfaction sui servizi dipartimentali - Mappatura delle buone pratiche e delle possibili aree di miglioramento**

	VA06_01. Approvvigionamenti			VA06_02. Dottorato			VA06_03. Convenzioni e trials			VA06_04. Progetti di ricerca			VA06_05. Autorizzazione incarichi			VA06_06. Missioni			VA06_07. Reclutamento personale esterno			VA06_08. Supporto didattico			VA06_09. Convegni e seminari			VA06_10. Trasparenza e comunicazione			VA06_11. Internazionalizzazione		
	Rispondenti	1-5	6-10	Rispondenti	1-5	6-10	Rispondenti	1-5	6-10	Rispondenti	1-5	6-10	Rispondenti	1-5	6-10	Rispondenti	1-5	6-10	Rispondenti	1-5	6-10	Rispondenti	1-5	6-10	Rispondenti	1-5	6-10	Rispondenti	1-5	6-10			
Architettura (DIDA)	75	15	60	75	6	69	68	2	66	81	4	77	59	4	55	101	11	90	82	13	69	81	12	69	77	9	68	93	12	81	68	12	56
Biologia (BIO)	25	4	21	7	2	5	13	0	13	25	0	25	10	2	8	31	5	26	30	3	27	16	2	14	10	3	7	30	1	29	17	4	13
Chimica 'Ugo Schiff' (CHIM)	58	14	44	48	7	41	29	7	22	56	2	54	16	4	12	82	6	76	54	4	50	37	5	32	20	7	13	59	13	46	39	6	33
Fisica e Astronomia (FISICA)	41	6	35	37	3	34	9	0	9	39	2	37	14	0	14	60	11	49	49	8	41	41	8	33	23	3	20	47	5	42	22	7	15
Formazione, lingue, intercultura, letterature e psicologia (FORLULPS)	39	26	13	41	16	25	22	12	10	40	19	21	20	8	12	59	24	35	32	13	19	53	21	32	49	26	23	56	19	37	39	16	23
Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)	37	3	34	58	2	56	28	2	26	36	2	34	23	2	21	63	3	60	30	2	28	24	1	23	31	3	28	51	4	47	44	6	38
Ingegneria Industriale (DIEF)	70	25	45	56	11	45	45	2	43	55	3	52	37	1	36	94	2	92	58	4	54	44	5	39	30	6	24	62	2	60	47	5	42
Ingegneria dell'Informazione (DINFO)	46	7	39	61	7	54	31	2	29	39	2	37	29	4	25	87	18	69	46	2	44	32	7	25	25	8	17	57	9	48	37	5	32
Lettere e Filosofia (DILEF)	40	1	39	49	6	43	17	0	17	53	1	52	18	0	18	73	3	70	45	2	43	43	2	41	55	2	53	72	5	67	55	7	48
Matematica e Informatica 'Ulisse Dini' (DIMAI)	43	3	40	46	7	39	17	4	13	50	4	46	23	4	19	66	1	65	40	8	32	48	8	40	44	7	37	60	8	52	42	8	34
Medicina Sperimentale e Clinica (DMSC)	94	8	86	70	8	62	70	9	61	99	15	84	60	8	52	105	17	88	90	9	81	93	16	77	60	13	47	104	12	92	62	9	53
Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)	44	11	33	51	5	46	30	4	26	55	9	46	17	4	13	66	29	37	48	9	39	47	13	34	23	9	14	59	8	51	28	7	21
Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche (SBSC)	57	3	54	44	9	35	33	2	31	71	6	65	28	1	27	78	4	74	67	4	63	61	14	47	40	8	32	74	10	64	40	6	34
Scienze Giuridiche (DSG)	40	14	26	35	4	31	14	2	12	53	5	48	29	7	22	66	9	57	55	9	46	52	15	37	64	13	51	63	17	46	41	11	30
Scienze Politiche e Sociali (DPS)	35	9	26	17	0	17	12	2	10	34	7	27	25	3	22	45	5	40	34	3	31	30	3	27	37	4	33	43	5	38	36	7	29
Scienze della Salute (DSS)	52	7	45	28	2	26	41	5	36	60	4	56	39	0	39	68	7	61	54	5	49	61	14	47	41	6	35	69	9	60	44	4	40
Scienze della Terra (DST)	25	8	17	16	4	12	14	5	9	29	6	23	10	4	6	39	5	34	22	4	18	25	9	16	12	4	8	29	8	21	23	3	20
Scienze e tecnologie agrarie, alimentari, ambientali e forestali (DAGR)	108	17	91	84	9	75	81	7	74	118	4	114	38	2	36	149	10	139	102	5	97	94	13	81	52	9	43	121	10	111	85	15	70
Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI)	48	16	32	11	1	10	29	3	26	44	5	39	38	1	37	62	4	58	42	5	37	46	14	32	42	8	34	54	5	49	44	8	36
Statistica, Informatica, Applicazioni 'G. Parenti' (DISIA)	25	5	20	12	1	11	11	1	10	20	1	19	13	2	11	39	1	38	23	4	19	22	5	17	16	5	11	31	3	28	19	4	15
Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	33	5	28	49	7	42	20	3	17	42	6	36	26	1	25	75	8	67	37	4	33	54	10	44	64	13	51	71	7	64	47	7	40
<b>Totale</b>	<b>1.035</b>	<b>207</b>	<b>828</b>	<b>895</b>	<b>117</b>	<b>778</b>	<b>634</b>	<b>74</b>	<b>560</b>	<b>1.099</b>	<b>107</b>	<b>992</b>	<b>572</b>	<b>62</b>	<b>510</b>	<b>1.508</b>	<b>183</b>	<b>1325</b>	<b>1.040</b>	<b>120</b>	<b>920</b>	<b>1.004</b>	<b>197</b>	<b>807</b>	<b>815</b>	<b>166</b>	<b>649</b>	<b>1.305</b>	<b>172</b>	<b>1133</b>	<b>879</b>	<b>157</b>	<b>722</b>

Le celle in giallo indicano che il valore dei giudizi negativi è compreso tra il 10% e il 20% del totale  
 Le celle in rosa indicano che il valore dei giudizi negativi è superiore al 20% del totale

Innanzitutto si ravvisano chiaramente i servizi in cui sono contenute le segnalazioni negative (valutazioni da 1 a 5) e quindi conseguentemente **soddisfano la generalità degli utenti: supporto alla ricerca, reclutamento di personale esterno, autorizzazione incarichi, trasparenza e comunicazione, missioni**. Più critici invece appaiono altri servizi ed in particolare gli approvvigionamenti, il supporto alla didattica, l'organizzazione di convegni e seminari e l'internazionalizzazione.

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

In ultimo preme ricordare il forte legame esistente ormai dallo scorso anno tra questa indagine e i progetti delle strutture dipartimentali che riguardano tutto il personale *ivi* collocato e che indirizzano gli interventi più consistenti proprio alla soluzione dei temi evidenziati dall'indagine, oltreché al recepimento delle indicazioni a declinazione strategica dei piani d'Ateneo.

Questa indagine trova infatti particolare impiego nel capitolo 4 dedicato alla *Performance* di Struttura.

**c.) Indagini specifiche rivolte agli studenti**

Fra le indagini di *customer* rivolte agli studenti, non tutte disponibili in questo Piano Integrato per le ragioni sopra esposte connesse alla introdotta obbligatorietà di partecipazione, particolare importanza assumono le indagini su:

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

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

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

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

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).

**Tabella 14**  
Valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti - a.a. 2018/2019

Quesito	A. A. 2017/2028							Media A. A. precedente
	Risposte	P1	P2	Media	SQM	L1	L2	
D1	205920	10,07	89,93	7,643	1,838	7,63	7,65	7,414
D2	205920	10,28	89,72	7,617	1,843	7,61	7,63	7,44
D3	166202	10,15	89,85	7,731	1,883	7,72	7,74	7,513
D4	205920	13,06	86,94	7,429	1,958	7,42	7,44	7,267
D5	205920	9,12	90,88	7,726	1,794	7,72	7,73	7,643
D6	205920	13,38	86,62	7,458	2,006	7,45	7,47	7,383
D7	205920	12,13	87,87	7,579	1,988	7,57	7,59	7,512
D8	128245	9,38	90,62	7,821	1,879	7,81	7,83	7,687
D9	205920	9,19	90,81	7,878	1,916	7,87	7,89	7,77
D10	166202	6,23	93,77	8,222	1,759	8,21	8,23	8,199
D11	166202	9,73	90,27	7,921	1,981	7,91	7,93	7,884
D12	166202	9,59	90,41	7,936	1,966	7,93	7,95	7,876
D13	205920	7,78	92,22	8,011	1,849	8	8,02	7,965
D14	205920	7,17	92,83	8,068	1,821	8,06	8,08	7,977
D15	205920	14,93	85,07	7,376	2,075	7,37	7,39	7,24
D16	158224	13,63	86,37	7,403	1,973	7,39	7,41	7,208
D17	205920	8,42	91,58	7,903	1,84	7,9	7,91	7,888
D18	205920	10,44	89,56	7,698	1,916	7,69	7,71	7,678

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

L'analisi dei risultati generali della rilevazione rivela un **giudizio largamente positivo su tutti i quesiti** e anche un loro **sistematico miglioramento rispetto al precedente anno**. Tale situazione appare confermare l'efficacia degli interventi realizzati nell'anno e dimostra la concordanza di risultati con gli altri strumenti di raccolta delle opinioni.

Bisogna tuttavia ricordare che lo scorso anno, in relazione all'avvio del nuovo gestionale per la gestione delle carriere degli studenti e il conseguente cambio di piattaforma anche per l'indagine in esame, si era manifestata una grossa discontinuità di valutazioni per tutti gli *item* rispetto alle tendenze passate, spiegabile solo in parte con la diversa modalità grafica di proposizione del questionario introdotta dal nuovo applicativo. A seguito di interventi correttivi apportati in corso d'anno, si è rafforzata la convinzione che tale discontinuità in realtà fosse l'espressione di un atteggiamento più di fondo, che ha consentito agli studenti di esprimere il proprio disorientamento, e a tratti disappunto, nei confronti della migrazione avvenuta.

Fermo restando quindi il valore di questa indagine sia per le valutazioni dei servizi didattici che dei servizi correlati, si ritiene comunque preferibile dedurre indicazioni di programmazione dall'indagine sui servizi di supporto allo studio, sia perché ancor più pertinente, ma anche perché non affetta dalle descritte problematiche di migrazione.

### **c.2) La valutazione dei servizi di supporto agli studi**

Per il terzo anno consecutivo, dopo l'introduzione a fine 2017, viene somministrata agli studenti una specifica indagine di valutazione

dei servizi di supporto agli studi. Già nel corso del 2018 questa rilevazione aveva assunto una notevole importanza nel contesto delle indagini rivolte all'utenza sia per la sua pertinenza che per la sua notevole copertura. Infatti dal 2018 l'indagine **viene erogata in modalità obbligatoria** all'accesso ai servizi *on-line* da parte dello studente, in due finestre temporali normalmente collocate nel primo e nel secondo semestre dell'anno accademico (aprile e ottobre).

Pertanto la numerosità delle valutazioni raccolte è sensibilmente cresciuta nel tempo passando dalle 2.517 unità della rilevazione del 2017 (con adesione volontaria), alle 39.256 unità della rilevazione primaverile 2018 e le 29.228 della rilevazione autunnale del 2019. L'apparente calo di quest'ultima è dovuto alla distinzione di obbligatorietà, già descritta in precedenza, fra l'indagine in questione e l'altra rientrante nell'ambito del progetto GP, cui sono stati invitati alla partecipazione oltre 9.000 studenti. Pertanto pur variando il numero di rispondenti a questa indagine non varia il contingente complessivo di valutazioni, che a differenza del passato assume una caratteristica di maggior rappresentatività (in senso statistico) delle valutazioni registrate.

L'indagine in questione pertanto ha assunto ormai un carattere di assoluta centralità nel sistema della valutazione dei servizi all'utenza con le sue due rilevazioni annuali che raccolgono un numero approssimativo di 70.000 valutazioni.

Oltre che le modalità di somministrazione, quest'anno l'indagine ha visto anche l'incremento del numero di domande somministrate che passa dal set di 32 domande suddivi-

se in 5 sezioni del 2018 alle attuali 58 domande suddivise in 9 sezioni (compresa una informativa sulla conoscenza della "Carta dei diritti e dei doveri degli studenti"). Oltre alle già esistenti:

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

quest'anno sono state aggiunte le sezioni:

- Servizi Web unifi.it (9 domande)
- Servizi di mobilità legati alla carta regionale "Studente della Toscana" (4 domande)
- Servizio bibliotecario d'Ateneo (9 domande)
- Servizi di orientamento (3 domande)

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

La relazione conclusiva del 2019 non è stata redatta alla chiusura di questo Piano, pertanto ne sono stati anticipati gli esiti con una prima semplice elaborazione riferita alle medie di valutazione raccolte nella rilevazione autunnale del 2019, confrontata con quella già pubblicata in precedenza con riferimento alla rilevazione primaverile del 2018. La tavola sottostante riepiloga i punteggi medi di Ateneo con confronto alle due date di rilevazione.

F01	<b>Con che frequenza stai seguendo le lezioni degli insegnamenti previsti in questo semestre?</b>	1	mai frequentato	
		2	fino al 50% delle lezioni	
		3	più del 50% delle lezioni	
		valutazione media		
		Primavera 2018	Autunno 2019	Scarto

**Tabella 15**  
Indagine sui servizi di supporto per gli studenti frequentanti AA.AA. 2017/18 e 2018/19

Sez. 1 solo se F01=3	<b>Aule didattiche</b>			
	Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:			
	capienza (posti disponibili)	7,14	7,05	-0,09
	visibilità (di quanto illustrato tramite lavagna / proiettore)	6,83	7,01	0,18
	abitabilità (es: stato di conservazione dei locali, pulizia, comfort della seduta e dello spazio per prendere appunti)	6,44	6,50	0,06
	climatizzazione	5,71	6,12	0,41
	acustica del locale	6,59	6,84	0,25
	accessibilità	7,19	7,24	0,05
	connessione wi-fi ad internet	5,35	6,23	0,88
giudizio complessivo	6,55	6,78	0,23	
Sez. 2 solo se F01=3	<b>Laboratori tecnico/informatici</b>			
	Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:			
	capienza	6,57	6,87	0,30
	aggiornamento della strumentazione	6,37	6,66	0,29
	abitabilità (es: stato di conservazione dei locali, pulizia, comfort)	6,74	6,91	0,17
	supporto del personale tecnico	6,80	6,91	0,11
	climatizzazione	6,12	6,34	0,22
	accessibilità (assenza di barriere architettoniche)	6,88	7,15	0,27
	connessione wi-fi ad internet	5,77	6,42	0,65
giudizio complessivo	6,60	6,81	0,21	
Sez. 3 solo se alla fine del I sem. del I anno	<b>Servizi web per l'immatricolazione</b>			
	Come valuti le pagine web predisposte da UNIFI in termini di:			
	chiarezza	6,08	6,11	0,03
	completezza informativa	6,33	6,48	0,15
	facilità di accesso	6,11	6,25	0,14
facilità di compilazione della modulistica	6,32	6,59	0,27	
Sez. 4	<b>Sportelli segreterie studenti</b>			
	Come valuti il servizio in relazione a:			
	accessibilità dell'ufficio	6,18	6,29	0,11
	tempi di attesa in coda prima di accedere al servizio	5,45	5,46	0,01
	cortesia dell'operatore	6,54	6,61	0,07
	chiarezza espositiva (l'operatore usa un linguaggio semplice e preciso)	6,55	6,63	0,08
competenza dell'operatore (capacità dell'operatore di evadere la pratica)	6,48	6,53	0,05	
Sez. 5	<b>Call-Center e Mail-Center UNIFI</b>			
	Come valuti il servizio Call-Center in relazione a:			
	tempi di risposta	5,69	5,72	0,03
	cortesia dell'operatore	6,34	6,53	0,19
	chiarezza espositiva (l'operatore usa un linguaggio semplice e preciso)	6,33	6,51	0,18
	competenza dell'operatore nel rilasciare le informazioni richieste	6,28	6,37	0,09
	Come valuti il servizio Mail-Center <i>informa.studenti@unifi.it</i> in relazione a:			
	tempi di risposta	6,12	5,97	-0,15
	chiarezza espositiva (l'operatore usa un linguaggio semplice e preciso)	6,44	6,47	0,03
competenza dell'operatore nel rilasciare le informazioni richieste	6,39	6,39	-	

Sez. 6	<b>Servizi web unifi.it</b>			
	Come valuti la sezione SERVIZI AGLI STUDENTI del sito web www.unifi.it in relazione a:			
	chiarezza	-	6,18	-
	completezza informativa	-	6,32	-
	usabilità	-	6,31	-
	Come valuti la sezione DIDATTICA del sito web www.unifi.it in relazione a:			
	chiarezza	-	6,34	-
	completezza informativa	-	6,44	-
	usabilità	-	6,41	-
	Come valuti la nuova APP per la gestione integrata dei servizi studenti in relazione a:			
	chiarezza	-	6,70	-
	completezza informativa	-	6,62	-
usabilità	-	6,72	-	
Sez. 7	<b>Servizi di mobilità legati alla carta regionale "Studiante della Toscana"</b>			
	Come valuti il servizio di Trasporto Pubblico Locale in relazione a:			
	raggiungibilità delle sedi universitarie che frequenti	-	7,25	-
	frequenza delle corse	-	6,93	-
	Come giudichi l'utilità del servizio UNIFI che consente di usare la carta regionale "Studiante della Toscana" come titolo di viaggio per tutti i mezzi pubblici urbani dell'area fiorentina?	-	8,55	-
Quanto sono cambiate le tue abitudini di mobilità a seguito dell'introduzione del servizio di Trasporto Pubblico Locale integrato alla carta regionale "Studiante della Toscana"?	-	6,41	-	
Sez. 8	<b>Servizio Bibliotecario d'Ateneo</b>			
	Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:			
	orari d'apertura	-	7,13	-
	ampiezza del catalogo	-	7,29	-
	numero postazioni di studio / consultazione	-	6,91	-
	abitabilità (es: stato di conservazione dei locali, pulizia, comfort, silenziosità)	-	7,11	-
	cortesìa / disponibilità del personale di supporto	-	7,24	-
	climatizzazione	-	6,86	-
	accessibilità (assenza di barriere architettoniche)	-	7,14	-
	connessione wi-fi ad Internet	-	6,51	-
Tenendo conto di tutti questi aspetti, attribuisce, complessivamente, un giudizio all'adeguatezza del Servizio bibliotecario d'Ateneo	-	7,14	-	
Sez. 9	<b>Servizi di Orientamento</b>			
	Attribuisce un giudizio:			
	all'adeguatezza dello Sportello di Accoglienza e Orientamento di Ateneo	-	6,51	-
	di soddisfazione in relazione alle attività di Orientamento in itinere	-	6,53	-
di soddisfazione in relazione ai servizi di Tutorato	-	6,70	-	

**Tabella 15**  
**Indagine sui servizi di supporto**  
**per gli studenti frequentanti**  
**AA.AA. 2017/18 e 2018/19**

Si osserva innanzitutto una **sostanziale valutazione positiva per quasi tutti i servizi**.

Le valutazioni negative sono concentrate in ambiti, come quello dei tempi di attesa per l'accesso ai servizi di segreteria frontale e remota, questi ultimi comunque con valutazioni molto prossime alla sufficienza.

Nelle sezioni dei servizi non valutati in precedenza (sezioni 6-9) si ravvisano generali risultati positivi, con una **sostanziale sufficienza per i servizi di comunicazione e orientamento in ingresso e in itinere**, una **ottima valutazione dei servizi bibliotecari e per la mobilità**.

L'informazione ottenibile da questa indagine assume una maggior valenza valutativa se confrontata con gli esiti della precedente. Si nota innanzitutto il **diffuso miglioramento in tutti gli ambiti**, senza dubbi ascrivibile agli interventi realizzati nel corso del 2019 sia in ambito infrastrutturale, organizzativo, logistico in primo luogo derivanti dalle specifiche pianificazioni degli ultimi anni.

Appaiono in particolare **significativi i miglioramenti fruibilità delle aule didattiche** e in particolare quelli della climatizzazione e della connessione *Wi-Fi*, ma anche acustici e di visibilità. **Migliorano anche i servizi di laboratorio**, sia per connessione *Wi-Fi*, capienza, aggiornamento della strumentazione, clima-

tizzazione e accessibilità. In **miglioramento anche i servizi di contatto con gli studenti** (servizi *Web* per l'immatricolazione, segreterie studenti, *callcenter* e *mailcenter*).

In maniera trasversale si devono sottolineare i considerevoli **miglioramenti percepiti nella fruibilità della connessione alla rete *Wi-Fi***, visti anche gli specifici investimenti sostenuti negli anni recenti. Unici servizi che dimostrano un **arretramento di valutazione** riguardano la **capienza delle aule didattiche e i tempi di risposta ai servizi *mailcenter***. Entrambi i punti, come si vedrà oltre, sono oggetto di specifici interventi sulle linee di *Performance* Organizzativa.

In ultimo si vuole sottolineare l'importanza dell'indagine che, una volta integrata delle ulteriori sezioni sui servizi attualmente non valutati, consente di acquisire con tempestività informazioni sulla percezione dei servizi, fornendo importanti informazioni a supporto delle necessarie azioni correttive e di miglioramento permanente, anche grazie alle sue due finestre temporali di valutazione.

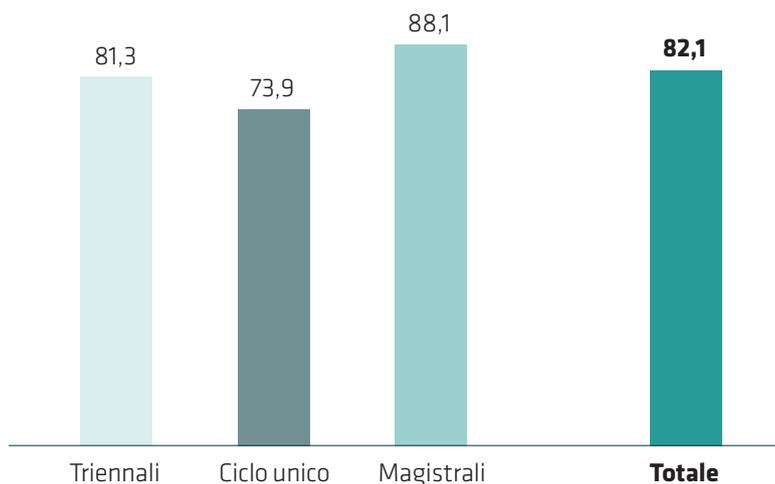
**c.3) Il profilo e la condizione occupazionale dei laureati "AlmaLaurea"**

Tramite le indagini AlmaLaurea vengono raccolte le opinioni degli studenti in procinto di laurearsi e quelle dei laureati a uno, tre e cinque anni dalla conclusione degli studi.

La rilevazione dell'opinione dei laureandi avviene al momento della presentazione della domanda di laurea, mediante compilazione del previsto questionario. Sono al momento disponibili gli esiti dell'indagine 2019 relativa ai laureati del 2018.

La soddisfazione per l'esperienza universitaria appena conclusa viene misurata attraverso l'opinione espressa in merito agli aspetti di rilievo della carriera. In generale l'82,1% dei laureati si dichiara complessivamente soddisfatto dell'esperienza universitaria conclusa (nel 2017 era l'85,1%). In figura 3 sono riportate le valutazioni per tipologia di corso di studi.

Figura 3  
Laureati 2018: soddisfazione complessiva del corso di studi per tipologia



La percezione dell'esperienza accademica vissuta è affidata anche alla domanda "Se potessi tornare indietro nel tempo, ti iscriveresti nuovamente al corso che stai per completare?". La risposta è pienamente positiva per il 67,8% dei laureandi, in lieve ascesa rispetto alle ultime rilevazioni (nel 2014 era il 67,1%). Questi studenti confermano la scelta sia in termini di corso sia di Ateneo. A questi studenti si deve aggiungere un ulteriore 9,4% di coloro che, pur confermando l'Ateneo, si indirizzerebbero verso un altro corso. Il 14,3% dei laureandi rifarebbe invece lo stesso corso ma in altro ateneo, il 5,6% cambierebbe sia corso sia sede e solo il 2,5% non si iscriverebbe più all'università.

Le esperienze di studio all'estero coinvolgono complessivamente l'11,3% dei laureati del 2018, quota stabile nel quinquennio analizzato, ma frutto dell'aumento di 0,6 punti percentuali delle esperienze svolte nell'ambito di un programma dell'Unione europea e della contemporanea contrazione delle esperienze realizzate su iniziativa personale. I laureati triennali sono tendenzialmente meno coinvolti da tali tipi di esperienze (8,4%) rispetto ai laureati magistrali biennali (14,0%) e magistrali a ciclo unico (18,3%). Più nel dettaglio, le esperienze di studio all'estero sono realizzate per l'8,1% con programmi dell'Unione europea (Erasmus in primo luogo), per il 1,6% attraverso altre esperienze riconosciute dal corso di studio e per l'1,1% su iniziativa personale (lo 0,5% non specifica la tipologia). Tra i laureati che hanno maturato un'esperienza di studio all'estero riconosciuta dal corso, il 77,7% ha sostenuto almeno un esame che è stato convalidato al rientro in Italia, mentre il 24,8% vi ha anche preparato una parte rilevante della tesi (quota che sale al 50,7% fra i laureati magistrali biennali).

Negli ultimi anni si è registrato un aumento delle esperienze di tirocinio curriculare, che nel 2018 hanno riguardato il 65,9% dei laureati. A tale positivo risultato si associa l'elevata soddisfazione per l'esperienza: il 73,2% dei laureati esprime infatti un'opinione decisamente positiva.

Il 20,6% dei laureati si dichiara decisamente soddisfatto dei rapporti con il personale docente, che sommata ad un altro 61,5% di moderatamente soddisfatti raggiunge un gradimento complessivo dell'82,1%. Il 20,8% dei laureati ha valutato le aule "sempre o quasi sempre adeguate" e un ulteriore 45,3% "spesso adeguate". I servizi delle biblioteche

ricevono una valutazione "decisamente positiva" dal 39,9% dei fruitori e una "abbastanza positiva" da un altro 53,9%. Le postazioni informatiche sono giudicate "presenti in numero adeguato" dal 41,3% dei fruitori. Il 51,4% degli studenti ha valutato gli spazi dedicati allo studio individuale "presenti e adeguati". Più critica la valutazione delle attrezzature per le attività didattiche quali laboratori e attività pratiche: solo il 18,1% le ha giudicate "sempre o quasi sempre adeguate" cui va aggiunto un 43,4% di chi le ritiene "spesso adeguate", per una soddisfazione complessiva del 61,5%. L'organizzazione degli esami (tra cui appelli, orari, informazioni, prenotazioni) è risultata "sempre o quasi sempre" adeguata dal 28,2% degli studenti, a cui si aggiunge il 47,8% che la definisce adeguata "per più della metà degli esami", portando dunque il livello di soddisfazione all'76,0%.

Riguardo all'indagine sugli sbocchi occupazionali, collegata meno direttamente all'erogazione dei servizi della precedente, si citano, per la rilevanza che assumono, i principali tassi di occupazione ad un anno dalla laurea. Il tasso di occupazione dei corsi triennali è pari al 74,2%, in aumento di 1,6 punti percentuali rispetto alla rilevazione del 2017 sui laureati triennali del 2016, in ascesa nell'ultimo quadriennio, e oltre 3 punti rispetto al primo anno di osservazione. Il tasso di occupazione dei laureati magistrali è complessivamente pari al 74,5% (-1,8% rispetto alla rilevazione del 2017, ma +2,8% rispetto a quella del 2017 e +0,7% rispetto a quella del 2014). Infine il tasso di occupazione dei corsi di laurea magistrali a ciclo unico è risultato del 71,6%, valore questo in aumento di 4,6 punti percentuali rispetto all'analoga rilevazione del 2017 sui laureati del 2016 e di 15,9 punti rispetto alla rilevazione del 2014 sui laureati del 2013.

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

#### **d) Azioni di ascolto diretto con utenza interna e esterna**

Oltre il canale di ascolto massivo rappresentato dalle indagini di *customer satisfaction* erogate alla generalità degli utenti sono ormai aperti da alcuni anni tavoli tematici rivolti all'approfondimento delle problematiche emergenti, all'individuazione di opportuni in-

terventi fino alla coprogettazione delle azioni di miglioramento. Oltre a rappresentare momenti di confronto e partecipazione, l'ascolto dell'utenza rappresenta un vero e proprio canale di programmazione *bottom-up*, di cui si renderà puntualmente conto.

Dei principali confronti occorsi si fornisce nelle pagine che seguono una sintetica presentazione.

#### **Ascolto utenza interna per il Benessere (Personale tecnico-amministrativo)**

Una forma innovativa di ascolto dell'utenza, finalizzata anche a sollecitare elementi di programmazione partecipata e orientata ad un'azione *bottom-up* è stata istituita negli ultimi mesi del 2018 essenzialmente in due ambiti: **Benessere** e **Sostenibilità**.

A riguardo della prima, l'Ateneo è fortemente impegnato ad implementare le misure sul Benessere Organizzativo ed ha infatti inserito fin dal Piano Integrato 2018-2020 un ambito ad esso dedicato (Linea 5).

Al fine di censire puntualmente le esigenze del personale dell'Ateneo per meglio riscontrare le aspettative e richieste è stata somministrata un'indagine interna, su impulso direzionale avente ad oggetto la conciliazione vita lavoro ed il benessere; l'indagine ha coinvolto tutto il personale tecnico-amministrativo e CEL dell'Ateneo.

Il questionario prevedeva due sole domande aperte ([https://www.unifi.it/upload/sub/intranet/direzione/benessere\\_2019.pdf](https://www.unifi.it/upload/sub/intranet/direzione/benessere_2019.pdf)), a fronte delle quali si chiedeva di formulare proposte relative al soddisfacimento di bisogni legati al benessere in generale e alle misure di conciliazione vita lavoro.

Sono pervenute n. 481 risposte, dal cui esame sono emerse proposte di intervento, che sono state classificate all'interno dei seguenti macro ambiti di materie:

1. orario di lavoro;
2. *welfare*;
3. telelavoro e *smart working*;
4. sicurezza e condizioni ambiente di lavoro;
5. altro.

Gli esiti di questo lavoro si ritrovano in alcune delle azioni della *Performance* Organizzativa (Linee 5 e 7). Il materiale che è stato partecipato al personale, al CUG, alle Organizzazioni Sindacali per ricevere commenti e ulteriori contributi, è disponibile al seguente link: [https://www.unifi.it/upload/sub/intranet/direzione/sintesi\\_risultati\\_indagine\\_benessere.pdf](https://www.unifi.it/upload/sub/intranet/direzione/sintesi_risultati_indagine_benessere.pdf).

Per gli ambiti risultati di maggior interesse (1., 2. e 3.), la Direzione Generale ha ulteriormente lanciato un'iniziativa di *focus group*, col personale che spontaneamente desiderasse aderirvi.

Gli aderenti (n. 12) sono stati invitati a partecipare ad un incontro, al fine di collaborare con l'Amministrazione all'elaborazione di studi di fattibilità su alcune delle proposte pervenute. Nel corso dello stesso sono state oggetto di trattazione le tematiche di maggior rilievo:

- introduzione del lavoro agile e delle aree di *co-working*;
- mantenimento del telelavoro;
- aumento della flessibilità oraria;
- riduzione delle fasce obbligatorie di compresenza e introduzione di più tipologie orarie;
- sostegno alla mobilità sostenibile mediante la stipula di convenzioni per trasporti urbani ed extraurbani e l'acquisto di biciclette per favorire la mobilità tra sedi;
- allestimento di appositi spazi per la pausa pranzo all'interno delle strutture e/o stipula di convenzioni con strutture esterne.

Dal *brainstorming* sono stati tratti spunti per l'elaborazione di nuove azioni di benessere, ma anche di sostenibilità, come quella di favorire il lavoro che si svolga anche in strutture diverse da quelle abituali di afferenza.

Da parte sua, e per quanto di competenza, il CUG si è avvalso anche degli esiti dell'indagine per la formulazione del **Piano delle azioni positive (PAP)**, approvato dagli Organi nelle sedute di Settembre 2019.

### Ascolto per la Sostenibilità

Il *focus group* sulla sostenibilità nasce dalla sintesi di diversi momenti e livelli di trattazione del tema. Essi sono rappresentati da:

- le proposte sollecitate dagli studenti nel corso degli incontri citati di *focus group*, di cui diremo *infra*;
- le proposte formulate in occasione dei tavoli di trattativa sindacale con RSU e OO.SS.;
- gli indirizzi strategici esposti dai delegati del Rettore, recepiti dal Dirigente preposto al *Green Office*.

Anche in questo caso la sintesi dei confronti avvenuti, peraltro conseguenti, è formulata nella trattazione della linea 7 esposta nel capitolo 3.

### Ascolto della Rete Professionale RAD per l'Internazionalizzazione

Nel corso del mese di dicembre è maturata l'idea di inserire una nuova Linea di *Performance Organizzativa* dedicata all'Internazionalizzazione per le motivazioni enunciate nel capitolo 2, sia in connessione con le linee tracciate dal Piano Strategico che con la progettazione degli interventi da realizzarsi con riferimento alla Programmazione Triennale MIUR per il 2019-2021. Conseguentemente, presso il Coordinamento delle Funzioni Direzionali, il giorno 13 dicembre è stato organizzato un incontro con i RAD di Rete Internazionalizzazione e alcuni tecnici che avevano curato la mappatura del processo. Da questa riunione, in cui sono state affrontate le criticità più salienti vissute nella quotidianità dagli operatori dipartimentali e delle Scuole nonché quelle emerse dalla mappatura del processo accennata, sono emersi alcuni spunti molto concreti che hanno trovato una finalizzazione nella declinazione dettagliata di azioni della Linea 6 Internazionalizzazione –quali, ad esempio “AZ6103-Superamento dell'attuale frammentazione dei servizi per l'internazionalizzazione” e “AZ6202-Gestione informatizzata riconoscimento titoli stranieri”, per la cui lettura si rinvia alla lettura dell'Allegato al capitolo 3.

### Ascolto con le rappresentanze degli studenti

Gli incontri tra le rappresentanze degli studenti e l'Amministrazione costituiscono una prassi consolidata, strutturatasi dall'anno 2017 con l'avvio del corrispondente ciclo di pianificazione (2018-2020).

Questi incontri, che vedono gli studenti chiamati ai tavoli di lavoro senza eccessiva formalità, consentono di **focalizzare i bisogni espressi dall'utenza privilegiata** e le modalità attese di erogazione del servizio. Essi danno un concreto spazio agli studenti, quali co-costruttori dei servizi e responsabilizzano i soggetti dell'Amministrazione coinvolti, che ricevono dal confronto diretto la possibilità di assumere impegni da rendicontare in modo fattivo e reale direttamente con i rispettivi fruitori dei servizi.

Gli incontri di coinvolgimento degli studenti sono vari e si articolano in diversi momenti, andando al di là dei lavori interni alle Commissioni istituzionali. Gli studenti ovviamente sono coinvolti anche nelle fasi successive

di monitoraggio e la loro collaborazione stimola azioni correttive fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi.

Nel corso del mese di luglio 2019 si era svolto un incontro di monitoraggio sul Piano Integrato 2019, in cui le rappresentanze degli studenti avevano segnalato alcune problematiche registrate che riguardavano principalmente due aspetti: i canali comunicativi in generale, quanto ad adeguatezza ed efficacia, e più specificatamente la comunicazione con le segreterie, lato amministrativo e lato didattico. A riguardo di quest'ultimo punto lamentavano l'impossibilità di un contatto diretto con gli operatori, anche telefonico, e la scarsa competenza talvolta rilevata nelle risposte ricevute. Da questi temi è estratta la pianificazione di alcune azioni esplicitate nella linea 1 della *Performance Organizzativa*.

Nel corso del mese di gennaio 2020, si è svolto in data 16 gennaio un primo confronto con gli studenti per la progettazione del presente Piano Integrato, concretizzatosi in una sintetica illustrazione del Direttore Generale sulle linee maggiormente vocate al soddisfacimento dei servizi per gli studenti; a margine di questo primo incontro è stata inviata agli studenti la bozza del Piano.

In data 21 gennaio 2020, si è svolto il successivo incontro alla presenza di:

- Dirigente Area Servizi alla Didattica;
- Dirigente Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi ed Informatici;
- Dirigente Comunicazione e Public Engagement e personale afferente all'Unità Funzionale “Prodotti e Strumenti per la Comunicazione Istituzionale e per gli Studenti” e all'Unità di Processo “Servizi di Comunicazione”;
- Dirigente Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici;
- Dirigente Area Edilizia;
- Responsabili Presidi *front-office* studenti;
- Responsabile Coordinamento delle Funzioni Direzionali;
- Responsabile Unità Funzionale “Interventi a favore degli Studenti”;
- Responsabile *International Desk*.

In quest'occasione, gli studenti hanno espresso le esigenze prioritarie che sono state analizzate, approfondite e chiarite. Di esse gli studenti hanno ravvisato coerente riscontro nelle azioni del piano già puntualmente descritte nel Capitolo 3.

Le segnalazioni riguardano:

- permanere della difficoltà di individuazione del giusto interlocutore fra segreteria didattica e segreteria studenti: l'AZ1103- Migliorare l'accessibilità ai servizi di front-office e ottimizzare l'integrazione fra Segreterie Didattiche e Segreterie Studenti – mira esattamente a rispondere a questa richiesta, e per accrescere l'efficacia dell'azione stessa è stato convenuto il coinvolgimento delle rappresentanze degli studenti in alcune riunioni organizzative interne dell'Area della Didattica, nella veste di co-costruttori dei servizi, anche con proposte su variazioni nell'orario di apertura delle segreterie studenti;
- ritardi nella registrazione degli esami sostenuti all'estero: con l'AZ6201 - Linee guida per il riconoscimento delle attività didattiche all'estero e l'AZ6202 - Gestione informatizzata del riconoscimento dei titoli stranieri, sono due modalità di intervento che non esauriscono il forte impegno per l'Internazionalizzazione rispetto alle quali gli studenti hanno testimoniato diverse esperienze e fattori di incoerenza;
- difficile ottenimento di risposte a quesiti o disomogeneità di risposta: l'AZ1104 Progetto di contact center studenti avanzato progettato nel corso del 2019, sta per concretizzarsi in moderno strumento in grado di accogliere richieste e elaborare risposte, mediante login dello studente;
- un argomento già affrontato, ma sempre attuale è la gestione e razionalizzazione dell'utilizzo delle aule: l'AZ2309 - Gestione integrata dei percorsi di programmazione didattica è una nuova azione con cui, entro il 2020, si attiverà il sistema di gestione. L'azione si associa alle azioni di monitoraggio e ottimizzazione in carico all'Area dei servizi economici, patrimoniali e logistici;
- a fronte di un'esplicita richiesta di utilizzo di materiali biodegradabili è stata illustrata l'AZ7102 - Fornitura di prodotti e strumenti sostenibili, appositamente ideata e declinata per favorire la diffusione di erogatori automatici che utilizzino solo prodotti sostenibili;

- alla richiesta di incrementare la raccolta differenziata in tutte le sedi darà risposta l'AZ7103 - Potenziamento della raccolta differenziata.

Sono stati toccati molti altri argomenti (*Wi-Fi* da potenziare, prese elettriche scarse in alcuni plessi, interventi sul benessere in sinergia con la Regione Toscana, mittenti diversi per le comunicazioni istituzionali, scarsità di sedie mobili al Plesso Morgagni) di cui l'Amministrazione si è impegnata a prendersi carico anche in modalità di azioni di carattere ordinario.

L'Amministrazione ha richiesto la collaborazione degli studenti per l'individuazione delle sedi dove realizzare alcuni interventi: due fontanelli, lavagne sostenibili (AZ7204). Ha segnalato inoltre la scarsa presenza alla mensa di Agraria per il nuovo servizio mensa, invitando gli studenti a sensibilizzare i colleghi sul nuovo servizio.

Infine, gli studenti hanno molto apprezzato la nuova modalità di interazione e condivisione sui *social*, attuata a partire da qualche mese, grazie anche ai loro suggerimenti offerti nel corso del monitoraggio di luglio.

#### **e) Altri canali di contatto con l'Amministrazione (sportello reclami, sportello suggerimenti, pagine social, ...)**

Nell'operatività quotidiana delle Strutture il contatto con l'utenza è continuo e continue sono quindi le segnalazioni tanto positive sulle buone pratiche impiegate e i risultati conseguiti, quanto sulle prestazioni da migliorare. Molti di questi contatti vengono tuttora gestiti con sistemi tradizionali (contatto diretto, *mail*, telefono, ...) e sistemi massivi di contatto come quelli offerti dai *social network*. Tali strumenti, non essendo completamente formalizzati e specializzati, ancorché pienamente attivi ed efficaci, non consentono un compiuto rendiconto e monitoraggio costante delle segnalazioni e delle valutazioni ricevute.

Sono allo studio in proposito numerosi strumenti di contatto con l'utenza capaci di gestire viceversa questo contatto con identificazione del profilo utente, caratterizzazione

della richiesta, gestione dello stato di avanzamento della richiesta, fino alla soluzione e alla ricezione della valutazione sulla qualità del servizio ricevuto. Di tali nuovi strumenti si è fatta menzione nel primario contatto con l'utenza studentesca a sostituzione o integrazione dell'attuale servizio di *callcenter* e *mailcenter*. Esistono già sviluppi anche nella gestione delle segnalazioni per i servizi dipartimentali e per i guasti relativi alle apparecchiature informatiche e patrimoniali. Si troveranno ulteriori elementi nell'articolazione delle linee di *Performance* Organizzativa e più generalmente nella trattazione degli obiettivi del Piano.

## **2.4 Conclusioni**

In conclusione del capitolo si vuole brevemente sottolineare come tutti gli elementi fin qui considerati nel processo di pianificazione concorrano alla formalizzazione degli obiettivi e delle azioni di miglioramento previste dal Piano. In buona sostanza gli elementi di indirizzo deducibili dalle decisioni degli Organi, le raccomandazioni raccolte dai soggetti di valutazione e assicurazione della qualità, unite alle sollecitazioni dell'utenza concorrono alla predisposizione di azioni e obiettivi che troveranno formalizzazione nei vari livelli di *performance*, adattandosi al meglio alle leve disponibili. Faranno pertanto riferimento ad elementi di *Performance* Organizzativa ogni qualvolta sia necessaria l'attivazione di risorse complesse e coordinate che richiedano la collaborazione di una pluralità di strutture e competenze; faranno invece primario riferimento alla *performance* di singole Strutture quanto più direttamente localizzate e infine riferimento alla *performance* individuale nei casi più specifici connessi al ruolo rivestito o alla rete professionale dei soggetti coinvolti.

Nei capitoli che seguono tali connessioni saranno rese il più possibili evidenti tramite il richiamo diretto alle primarie fonti di pianificazione che le hanno attivate, pur nella consapevolezza che la complessità degli elementi e della gestione non sempre rendono semplice la formalizzazione di tali evidenze.



# La *performance* organizzativa



# La performance organizzativa

La *Performance Organizzativa* costituisce la parte centrale del Piano Integrato. Essa si declina su 7 linee, a loro volta articolate in ambiti che caratterizzano i macro-obiettivi e, infine, in azioni di dettaglio. Le nuove linee di quest'anno (Internazionalizzazione e Sostenibilità) si aggiungono alle 5 linee di precedente costituzione.

L'incremento del numero delle linee, ambiti ed azioni produce la necessità di rivederne i pesi; inoltre, talune azioni pluriennali possono prevedere rimodulazioni fino a un loro esaurimento di impiego. Di fatto, la dimensione pluriennale di linee e azioni è il principale criterio adottato per la redistribuzione dei pesi.

La trattazione prosegue con la "Legenda forma e colore" delle tipologie di azioni in relazione al loro stato di attuazione rispetto al piano precedente, ove le stesse erano declinate.

A seguire, per ogni singola linea, si presentano le azioni graficamente sintetizzate, mettendo in risalto indicatori, valori obiettivo e loro pesi per il triennio. Si dà evidenza del fatto che gli indicatori adottati provengono prevalentemente dalla *Customer*: per garantire il massimo contenuto informativo ai fini valutativi, per ogni linea sono riportate analiticamente le domande utilizzate allo scopo.

A riguardo delle misure per l'anticorruzione, come illustrato nel Cap. 6, vengono proposte ai fini "anticorruptivi" le mappature dei processi che ci si propone di effettuare a partire dall'anno 2020, anche in ragione del monitoraggio dello stato di avanzamento della mappatura dei processi già selezionati.

I contesti sono esposti in modo schematico, con particolare attenzione alla descrizione delle specifiche azioni, seguendo quanto raccomandato dal Nucleo di Valutazione nella propria relazione annuale. La descrizione analitica delle azioni è riportata in allegato.

A conclusione del capitolo, per facilitare la lettura, viene fornita una visione sinottica nella Tab. Tabella 18 "Mappa concettuale del legame fra fonti di pianificazione e azioni di *Performance Organizzativa*", che lega le azioni individuate ai riferimenti programmatici contenuti nei documenti di indirizzo descritti e offre un riepilogo generale di tutti gli elementi salienti (legame con altre azioni-indicatori-valori obiettivo-*budget*-peso-misure anticorruzione).

Linea di performance organizzativa	Pesi Performance 2019	Pesi Performance 2020
1. Miglioramento dei servizi agli studenti	25%	20%
2. Valorizzazione del patrimonio	20%	10%
3. Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro	20%	15%
4. Azioni di supporto all'assicurazione della qualità	20%	10%
5. Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo	15%	15%
6. Internazionalizzazione	-	20%
7. Sostenibilità	-	10%

Legenda forma e colore		
Azioni presenti nel Piano Integrato 2019-2021, che proseguono nel triennio 2020-2022	23	
Ambiti e azioni presenti nel Piano Integrato 2019-2021 ridenominati	18	
Azioni di nuovo inserimento nel Piano 2020-2022	48	
<b>TOTALE AZIONI PIANO INTEGRATO 2020-2022</b>	<b>89</b>	

## Linea 1 Miglioramento dei servizi agli studenti

### Contesto:

L'incremento e il miglioramento dei servizi agli studenti costituiscono una centralità nelle politiche di Ateneo. La linea 1 si pone in continuità e sviluppo con quella identicamente riproposta nei piani integrati precedenti. Anche le azioni individuate si caratterizzano prevalentemente per essere di natura implementativa rispetto a quelle già rendicontate o comunque attivate.

Gli obiettivi di questa linea sono stati anche quest'anno esposti e confrontati con le rappresentanze studentesche e la loro progettazione ne recepisce le principali istanze.

Oltre che ai monitoraggi intermedi, gli studenti hanno partecipato agli incontri direzionali tenutosi in data 14/01/2020 e 21/01/2020 alla presenza dei Dirigenti coinvolti e gestori dei servizi rivolti agli studenti (responsabili di *front office*, di unità di

processo servizi agli studenti, responsabili della comunicazione). L'invio agli stessi del materiale in bozza ha favorito una loro partecipazione consapevole e la possibilità da parte loro di elaborare proposte.

Le azioni della linea registrano la necessità di sviluppare mezzi di comunicazione agevoli e diretti e richiedono modalità non inflazionate per trasmettere messaggi importanti. Ciò richiede uno sforzo di diversificazione degli strumenti di non banale gestione e di non certo risultato. Gli studenti riferiscono comunque una maggiore soddisfazione per la comunicazione a mezzo *social*.

Infatti, mentre la politica di Ateneo prende in carico lo sviluppo dei servizi *remotizzati* di cui si apprezza il beneficio sulle attività di *front office* (ad esempio la gestione delle immatricolazioni on-line), si recepisce la richiesta degli studenti che necessitano di contatti vocali, anche fisici, e di relazioni rassicuranti col personale che segue le carriere.

Ciò impone il riassetto dei servizi di *front office*, oggi privi di recapiti telefonici, e l'offerta di una maggiore apertura al pubblico attraverso l'innovazione tecnologica e procedurale, per rendere più attrattivo ed inclusivo il contesto accademico. Per altri versi, gli studenti e anche gli operatori interni ravvisano la necessità di una maggiore chiarezza, o comunque integrazione, fra i servizi resi dalle Segreterie studenti e quelli gestiti dalle Segreterie didattiche. Tale istanza è stata presa in carico attraverso la rimodulazione dell'azione originariamente chiamata "Ulteriore omogeneizzazione dei servizi delle Segreterie".

In altro ambito, la compagine tecnico-amministrativa di Ateneo promuove nuovi servizi alla platea studentesca che verranno sintetizzati in allegato. È inoltre intenzione pervenire a favorire la consegna del diploma di laurea al termine della discussione della tesi, quale momento e gesto significativo e celebrativo della fine degli studi. Ciò anche al fine di ottimizzare le modalità di festeggiamenti che oggi costituiscono una critici-

tà, oggetto di molteplici reclami.

Infine, pur avendo l'Ateneo esaurito il precedente programma ministeriale (PRO3), si continua a perseguire un orientamento finalizzato a dare maggiore disponibilità di spazi ad uso degli studenti.

In particolare, nelle more dei nuovi interventi edilizi meglio descritti sub Linea 2 e della costruzione del nuovo plesso didattico in prossimità dell'edificando Liceo Scientifico Agnoletti a Sesto Fiorentino, le azioni più significative sono quelle di riqualificazione dei plessi già utilizzati per le attività didattiche, a partire dagli edifici del Centro storico, che richiedono provvedimenti urgenti per la caratteristica sofferenza logistica parametrata alle numerosità dei Corsi di Studio ubicati in questa area. L'azione si completa con la prosecuzione dell'obiettivo di ottimizzazione dell'uso degli spazi in funzione della programmazione didattica, già rilevata quale esigenza dal Nucleo di Valutazione.

Tutto il percorso è finalizzato a consolidare un sistema di servizi integrati per gli

studenti che coinvolge le Strutture di Uni-Fi. In concreto, le azioni sono indirizzate alla semplificazione e innovazione dei servizi attivi, alla progettazione e attivazione di nuovi servizi, alla riqualificazione degli spazi, a garantire un ambiente sempre più inclusivo. Un chiaro impegno, dunque, nei confronti delle studentesse e degli studenti: il miglioramento della loro vita nel contesto accademico.

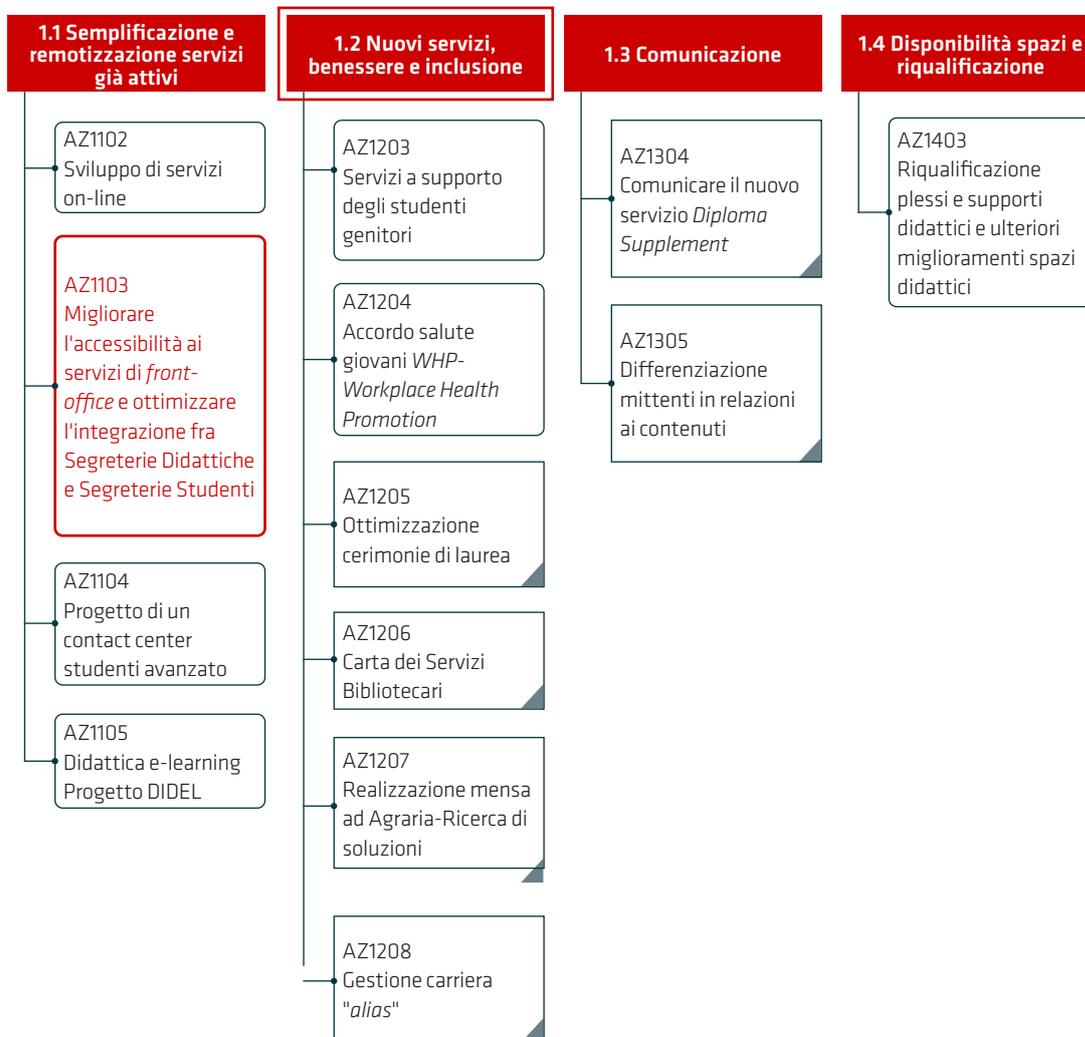
La linea "Miglioramento dei Servizi agli Studenti" si propone per questo come un contenitore "grande" per dimensioni, varietà e complessità dei processi e dei comportamenti che devono essere costantemente ispirati e allineati alle strategie e ai valori attraverso cui si intendono realizzare gli obiettivi previsti.

A conclusione e come riferimento, si riepilogano i dati di principale e attuale interesse:

Tabella 16  
Statistiche sugli studenti per Scuola e livello del corso di studi

Scuole	Iscritti A.A. 2018/19			Tendenza delle immatricolazioni dati attuali confrontati con dati al 31 Dicembre degli A.A. precedenti			Laureati anno 2018		
	Corsi di laurea e corsi di laurea magistrale a ciclo unico	Corsi di laurea magistrale	Totale	A.A. 2019/20	A.A. 2018/19	A.A. 2017/18	Corsi di laurea e corsi di laurea magistrale a ciclo unico	Corsi di laurea magistrale	Totale
Agraria	1.602	357	1.959	372	397	377	302	93	395
Architettura	3.301	848	4.149	492	402	602	533	282	815
Economia e Management	4.271	987	5.258	1.202	1.199	1.155	708	263	971
Giurisprudenza	4.484	9	4.493	1.051	913	1.140	442	2	444
Ingegneria	3.675	1.068	4.743	1.010	861	937	494	316	810
Psicologia	1.718	790	2.508	453	436	453	369	259	628
Scienze della Salute Umana	7.829	1.349	9.178	1.437	1.289	1.533	1.344	400	1.744
Scienze MFN	2.888	888	3.776	881	883	880	379	232	611
Scienze Politiche 'Cesare Alfieri'	1.681	665	2.346	461	424	385	277	159	436
Studi Umanistici e della Formazione	9.132	2.001	11.133	2.092	1.933	2.093	1.626	493	2.119
<b>Totale</b>	<b>40.581</b>	<b>8.962</b>	<b>49.543</b>	<b>9.451</b>	<b>8.737</b>	<b>9.555</b>	<b>6.474</b>	<b>2.499</b>	<b>8.973</b>

**Miglioramento servizi agli studenti – Peso 20%**  
 Responsabile: Dott.ssa Orfeo



**Indicatori**

- Stato di avanzamento del programma. Peso per l'anno 2020: 10%
- Budget speso/preventivato. Peso per l'anno 2020: 10%
- *Customer satisfaction* rilevata tramite "Questionario sui servizi agli studenti": Peso per l'anno 2020: 80%

**Valore Obiettivo 2020**

- Rispetto del 80% cronoprogramma
- Utilizzo del 50% delle somme
- Miglioramento del 2% rispetto all'anno precedente

**Misure per trasparenza e anticorruzione**

- Mappatura dei processi "Numero programmato" (Proseguimento)
- Mappatura dei processi "Offerta di Il livello (master, corsi di perfezionamento)" (Proseguimento)
- Mappatura dei processi "Consegna titoli di Studio"
- Mappatura dei processi "Nuova gestione di servizi bibliotecari"
- Mappatura dei processi "Gestione carriere alias"



<p><b>Miglioramento servizi agli studenti</b></p>	<p>Customer satisfaction rilevata tramite "questionario sui servizi agli studenti" (SERV_STUD)</p>	<p><b>Sez1 - AULE didattiche. Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:</b></p>
		capienza (posti disponibili)
		visibilità (di quanto illustrato tramite lavagna / proiettore)
		abitabilità (es: stato di conservazione dei locali, pulizia, comfort della seduta e dello spazio per prendere appunti)
		climatizzazione
		acustica del locale
		Tenendo conto di tutti questi aspetti, attribuisce, complessivamente, un giudizio all'adeguatezza delle aule didattiche.
		<b>Sez2 - LABORATORI tecnico / informatici. Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:</b>
		capienza (postazioni disponibili)
		aggiornamento della strumentazione
		abitabilità (es: stato di conservazione dei locali, pulizia, comfort)
		supporto del personale tecnico
		climatizzazione
		Tenendo conto di tutti questi aspetti, attribuisce, complessivamente, un giudizio all'adeguatezza dei laboratori tecnico - informatici.
		<b>Sez3 (solo se alla fine del I sem del I anno) - SERVIZI WEB per l'IMMATRICOLAZIONE. Come valuti le pagine web predisposte da UNIFI per l'immatricolazione in termini di:</b>
		chiarezza
		completezza informativa
		facilità di accesso
		facilità di compilazione della modulistica
		<b>Sez4 - SPORTELLI SEGRETERIE STUDENTI. Come valuti il Servizio in relazione a:</b>
		accessibilità dell'ufficio
		tempi di attesa in coda prima di accedere al servizio
		cortesia dell'operatore
		chiarezza espositiva (l'operatore usa un linguaggio semplice e preciso)
		competenza dell'operatore (capacità dell'operatore di evadere la pratica)
		<b>Sez 5 - CALL - CENTER e MAIL - CENTER UNIFI. Come valuti il nuovo servizio di contact-center avanzato in relazione a:</b>
		tempi di risposta
		cortesia dell'operatore
		chiarezza espositiva (l'operatore usa un linguaggio semplice e preciso)
		competenza dell'operatore (capacità dell'operatore di agevolare / evadere la pratica)
		<b>Come valuti il Servizio Mail-Center <a href="mailto:informa.studenti@unifi.it">informa.studenti@unifi.it</a> in relazione a:</b>
		tempi di risposta
		chiarezza espositiva (l'operatore usa un linguaggio semplice e preciso)
competenza dell'operatore nel rilasciare le informazioni richieste		
<b>Sez 6 - SERVIZI WEB UNIFI.IT. Come valuti la sezione SERVIZI AGLI STUDENTI del sito web <a href="http://www.unifi.it">www.unifi.it</a> in relazione a:</b>		
chiarezza		
completezza informativa		
usabilità		
<b>Come valuti la sezione DIDATTICA del sito web <a href="http://www.unifi.it">www.unifi.it</a> in relazione a:</b>		
chiarezza		
completezza informativa		
usabilità		
<b>Come valuti la nuova APP per la gestione integrata dei servizi studenti in relazione a:</b>		
chiarezza		
completezza informativa		
usabilità		
<b>Sez 8 - SERVIZIO BIBLIOTECARIO d'ATENEO. Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:</b>		
orari d'apertura		
ampiezza del catalogo		
numero postazioni di studio / consultazione		
abitabilità (es: stato di conservazione dei locali, pulizia, comfort, silenziosità)		
cortesia / disponibilità del personale di supporto		
climatizzazione		
accessibilità (assenza di barriere architettoniche)		
connessione wi-fi ad Internet		
Tenendo conto di tutti questi aspetti, attribuisce, complessivamente, un giudizio all'adeguatezza del Servizio bibliotecario d'Ateneo		
<b>Sez 9 - SERVIZI di ORIENTAMENTO. Attribuisce un giudizio:</b>		
all'adeguatezza dello Sportello di Accoglienza e Orientamento di Ateneo		
di soddisfazione in relazione alle attività di Orientamento in itinere		
di soddisfazione in relazione ai servizi di Tutorato		

## Linea 2 Valorizzazione del patrimonio

### Contesto:

Il complesso di obiettivi e azioni programmati nell'arco temporale di tre anni ha dato luogo nel 2019 a un impegno straordinario di ampio coinvolgimento.

La linea di *performance* ha visto articolarsi le azioni inerenti i macro-obiettivi sui due ambiti di interesse generale, storico e scientifico, oltre che artistico, rappresentati dal Museo La Specola e dal complesso monumentale di Villa La Quiete.

L'ambito di azione relativo agli investimenti edilizi ha impegnato nel 2019 la tecnostruttura di Ateneo per la progettazione di quattro grandi interventi collocati su diverse aree territoriali, aventi come primario obiettivo lo sviluppo, l'ampliamento e la messa in sicurezza di rilevanti attività dell'area medica e tecnologica.

La progettazione di eccezionale impegno è stata organizzata e avviata attraverso la costituzione di un laboratorio sperimentale che, ispirato da linee progettuali comuni sviluppatesi sulla verifica dei fabbisogni, si è avvalso del contributo di 24 assegnisti, emanazione dei Dipartimenti che hanno concorso alla progettazione. La scelta adottata fa

si che questa fase sia stata anche ambito di particolare valenza formativa in piena adesione alla missione dell'Ente. Gli esiti degli studi di fattibilità delle opere sono stati inviati al Rettore e al Direttore Generale con nota del 23/12/2019 Prot. 243007. Sulla base di determinazioni tecniche, priorità di intervento e analisi di sostenibilità economica, le progettazioni si avvieranno progressivamente alle fasi successive per ciascuna tracciata.

La valorizzazione del patrimonio storico si avvale della rinnovata cornice di accordo istituzionale con la Regione Toscana approvata dal [Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23/12/2019](#) (punto 49 bis) e, in essa, dà particolare rilievo alla prosecuzione della riqualificazione della Specola ed al percorso museale che la concessione regionale in corso di rinnovo, pone a carico di UniFi. In essa si pone l'accensione di una nuova azione (AZ2106) meglio descritta in allegato.

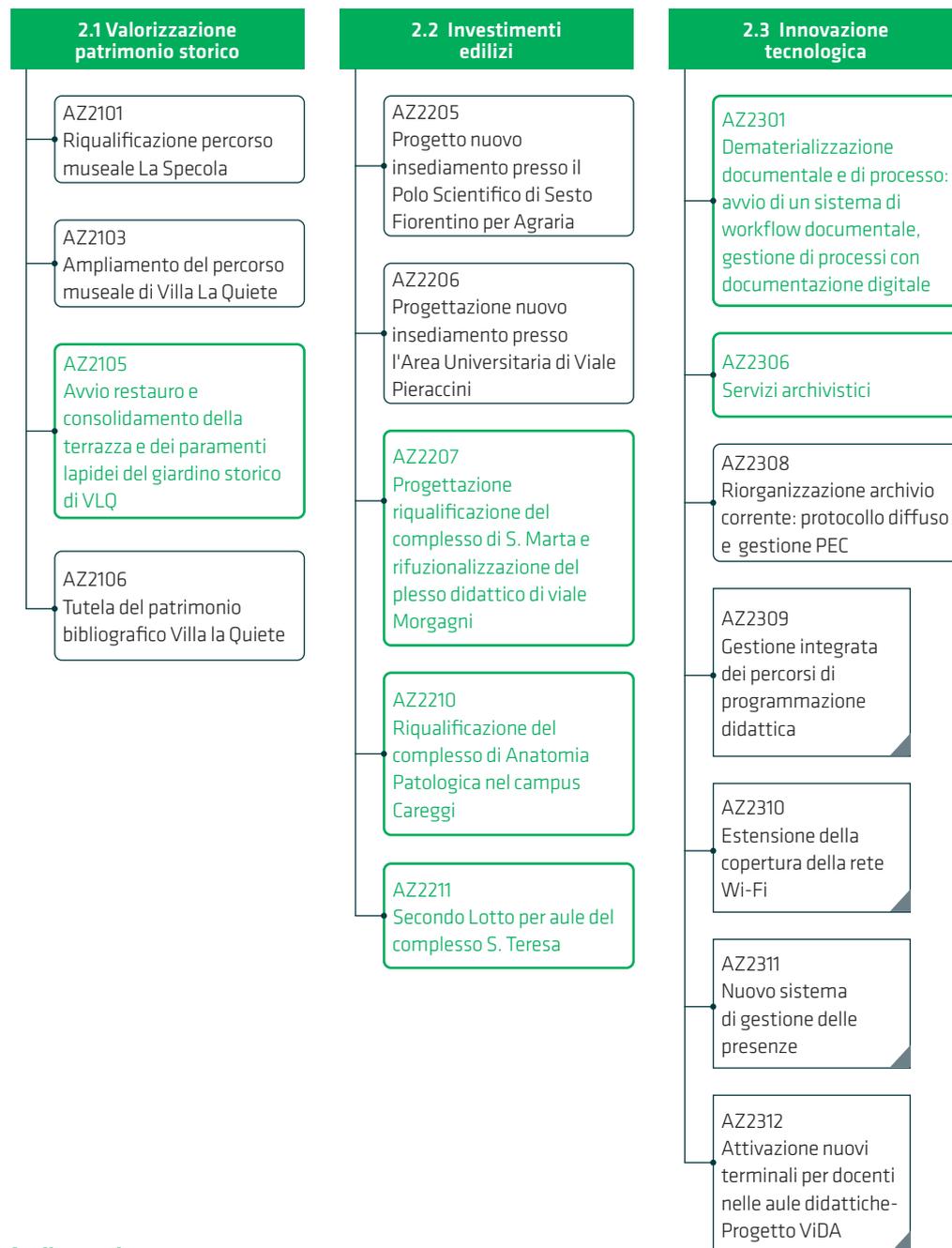
Conclusivamente, fa parte della linea l'ambito dedicato alla innovazione tecnologica, i cui nuovi strumenti e anche obblighi di progressiva digitalizzazione, consentono di arricchire il patrimonio documentale, procedurale e di processo. Sul tema della digitalizzazione insistono tutte le azioni normate come obbligatorie che costituiscono l'azienda digita-

le. Si propongono i seguenti *link* ai lavori più significativi attivati nel nostro sistema, fra i quali il tavolo congiunto CRUI e MIUR [Tavolo Università Digitale](#) e l'accordo AGID-CRUI sul versante formativo, con cui esse firmano un [protocollo per adottare la cultura dell'innovazione](#).

Infine, su tale ambito, opportunamente "*budgettizzato*" in vista della realizzazione operativa delle azioni, grava l'incertezza interpretativa dell'art. 1 commi 610, 611 e 613 della legge finanziaria, in relazione alla contestuale richiesta di un risparmio del 10% sulle spese di investimento occorrenti. Si veda infatti in proposito il grafico del Capitolo 1, che dimostra la grave situazione di arretratezza del nostro paese nel sistema internazionale.

## Valorizzazione del patrimonio – Peso 10%

Responsabile: Dott.ssa Maraviglia/Ing. Spinu



### Indicatori

- *Customer satisfaction* rilevata con gli indicatori pertinenti per le azioni presenti nelle indagini GP e nelle indagini sui servizi agli studenti. Peso per l'anno 2020: 60%
- Rispetto del cronoprogramma del progetto. Peso per l'anno: 20%
- *Budget* speso/preventivato. Peso per l'anno: 20%

### Valore Obiettivo 2020

- Incremento dei valori rilevati rispetto all'anno precedente del 3%
- Rispetto del 80% cronoprogramma
- Utilizzo del 50% delle somme

### Misure per trasparenza e anticorruzione

- *Mappatura processo "Gestione documentale dematerializzata"*
- *Mappatura processo "Programmazione didattica annuale, compresa la gestione degli orari delle lezioni e degli spazi utilizzabili extra didattica ordinaria"*



<p>Valorizzazione del Patrimonio</p>	<p>Customer satisfaction rilevata con gli indicatori pertinenti le azioni. Indagini GP (STUD e DDA) e "Servizi agli Studenti" (SERV_STUD).</p>	GP DDA dom. 47: In riferimento ai sistemi informatici si ritiene complessivamente soddisfatto
		GP STUD I dom. 20: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE DIDATTICHE
		Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati
		L'illuminazione è adeguata
		I luoghi per la didattica sono puliti
		Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili
		Non vi è presenza di barriere architettoniche
		La temperatura è adeguata
		La segnaletica d'Ateneo è adeguata
		Il funzionamento di microfoni, computer, proiettore e apparecchi audio-video è adeguato
		GP STUD I dom. 21: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: LABORATORI
		Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati
		L'illuminazione è adeguata
		I luoghi per la didattica sono puliti
		Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili
		Non vi è presenza di barriere architettoniche
		La temperatura è adeguata
		La segnaletica d'Ateneo è adeguata
		GP STUD I dom. 22: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE e/o SPAZI STUDIO
		Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati
		L'illuminazione è adeguata
		I luoghi per la didattica sono puliti
		Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili
		Non vi è presenza di barriere architettoniche
		La temperatura è adeguata
		La segnaletica d'Ateneo è adeguata
		GP STUD I dom. 33: Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi dei sistemi informativi?
		GP STUD anni succ. dom. 14: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE DIDATTICHE
		Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati
		L'illuminazione è adeguata
		I luoghi per la didattica sono puliti
		Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili
		Non vi è presenza di barriere architettoniche
		La temperatura è adeguata
		La segnaletica d'Ateneo è adeguata
		Il funzionamento di microfoni, computer, proiettore e apparecchi audio-video è adeguato
		GP STUD anni succ. dom. 15: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: LABORATORI
		Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati
		L'illuminazione è adeguata
		I luoghi per la didattica sono puliti
		Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili
		Non vi è presenza di barriere architettoniche
		La temperatura è adeguata
		La segnaletica d'Ateneo è adeguata
		GP STUD anni succ. dom. 16: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE e/o SPAZI STUDIO
Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati		
L'illuminazione è adeguata		
I luoghi per la didattica sono puliti		
Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili		
Non vi è presenza di barriere architettoniche		
La temperatura è adeguata		
La segnaletica d'Ateneo è adeguata		
GP STUD anni succ. dom. 27: Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi dei sistemi informativi?		
SERV_STUD Sez1 (solo se F01 = 3) - AULE didattiche. Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:		
accessibilità (assenza di barriere architettoniche)		
connessione wi-fi ad Internet		
SERV_STUD Sez2 (solo se F01 = 3) - LABORATORI tecnico / informatici. Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:		
accessibilità (assenza di barriere architettoniche)		
connessione wi-fi ad Internet		

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

#### Contesto:

Gli ambiti della sicurezza e degli edifici, delle persone, dei dati e procedure sono un impegno perdurante nelle attività della tecnostruttura di Ateneo, in questo sostenuta dalle prerogative datoriali, dal Servizio Prevenzione e Protezione (SPP), oggetto di costante implementazione e ragguardevole sviluppo, dalla Funzione trasversale Sicurezza e Protezione, che consente una particolare, nonché proceduralizzata, sinergia di intervento fra SPP e Area Edilizia sulle principali criticità strutturali, dal Dipartimento di Ingegneria Industriale, con cui è attiva una pluriennale collaborazione, e dal **Centro della Protezione Civile di Ateneo**, che concorre anche operativamente alle strategie ed azioni di prevenzione, mappatura e formazione.

Il sistema organizzativo ha negli anni acquisito e maturato maggiore consapevolezza in ordine a ruoli, compiti e oneri inerenti la prevenzione e protezione dalle rischi. Ciò anche grazie alla diffusione e pervasività dei programmi formativi che hanno per anni costituito la prima azione della linea, rivolta a docenti, dipendenti e studenti. Il livello di utenza raggiunto (n. 7.286 persone nel 2019, tra studenti e dipendenti) consente ora di rimodulare l'azione AZ3101, in quanto l'intervento formativo proseguirà in via ordinaria rispetto alle

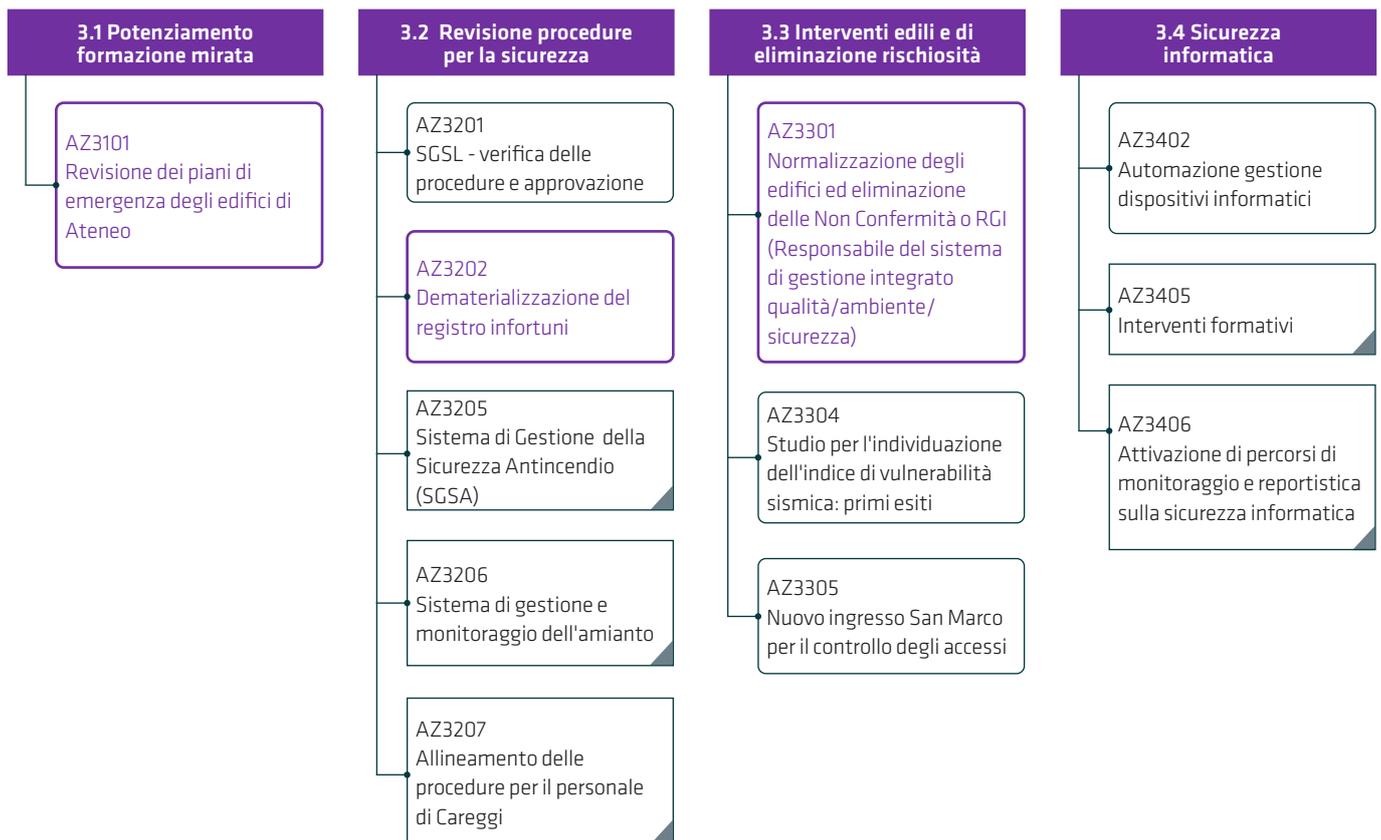
azioni di Piano, mentre nel 2020 viene introdotta nell'ambito di questa azione la revisione dei piani di emergenza degli edifici di Ateneo. La formazione peraltro si incrementa dei corsi organizzati dal Centro della Protezione Civile in merito alla Protezione Civile in Ateneo, che nel 2020 saranno replicati e rivolti a dottorandi e personale tecnico-amministrativo.

Si richiama, fra le nuove azioni della linea, quelle inerenti i sistemi di gestione della sicurezza antincendio e dell'amianto, in allegato puntualmente descritte. I sistemi di gestione rappresentano l'avvenire nei sistemi di prevenzione. Essi hanno come traguardo quello di garantire un prefissato livello di sicurezza, attraverso la regolamentazione di comportamenti, divieti, limitazioni, procedure operative e organizzazione del personale durante l'esercizio dell'attività. L'attività universitaria, caratterizzata da una particolare complessità, presuppone una modalità di gestione rigorosa, che tenga conto dei requisiti strutturali ed impiantistici del complesso; tale gestione non può essere affidata a decisioni arbitrarie estemporanee assunte sulle urgenze, ma deve essere idoneamente progettata.

In tal senso l'Ateneo, affidando due incarichi interni a tecnici qualificati, ha inteso adottare il sistema di gestione per due specifici ambiti, la sicurezza antincendio e il rischio amianto, che vanno quindi ad integrare il più ampio processo di prevenzione e protezione.

Si confermano, pur oggetto di aggiornamento, gli ambiti dell'elencazione delle rischi degli immobili, da attuare con idonei interventi edilizi, e quello della sicurezza informatica. Riguardo al primo ambito, previa un'importante fase di verifica avviata nel 2019 e compiuta dagli organismi accreditati (*Bureau Veritas e Inarchek*), nel corso del 2020 è in programma la pubblicazione della gara per i due accordi quadro e l'avvio delle attività mediante contrattualizzazione. Riguardo alla sicurezza informatica, le azioni sono oggetto di implementazione tenuto conto della normativa di riferimento. Esse beneficiano del massivo programma formativo del personale, avvenuto attraverso la preparazione alla verifica delle conoscenze prevista dal bando per le Progressioni economiche orizzontali 2019, che richiede continuo ed attento monitoraggio ed idonee azioni implementative.

**Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro – Peso 15%**  
**Responsabile: Arch. Napolitano**



**Indicatori**

- Indagine sul benessere organizzativo e GP Studenti - domande pertinenti  
 Peso per l'anno 2020: 50%
- Budget/preventivato. Peso per l'anno 2020: 20%
- Progetto sicurezza informatica. Peso per l'anno 2020: 30%

**Valore Obiettivo 2020**

- Incremento del 3% rispetto all'anno precedente
- Utilizzo del 50% delle somme
- Rispetto del 80% del cronoprogramma

**Misure per trasparenza e anticorruzione**

- Mappatura processo "Segnalazione emergenza"
- Mappatura processo "Gestione amianto"

Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro	2020												2021												2022											
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<b>3.1: Potenziamento formazione mirata</b>																																				
AZ3101 - Revisione dei piani di emergenza degli edifici di Ateneo																																				
<b>3.2: Revisione Procedure per la sicurezza</b>																																				
AZ3201 - SGSL - verifica delle procedure e approvazione																																				
AZ3202 - Dematerializzazione del registro infortuni																																				
AZ3205 - Sistema di Gestione della Sicurezza Antincendio (SGSA)																																				
AZ3206 - Sistema di gestione e monitoraggio dell'amianto																																				
AZ3207 - Allineamento delle procedure per il personale di Careggi																																				
<b>3.3: Interventi edili e di eliminazione rischiosità</b>																																				
AZ3301 - Normalizzazione degli edifici ed eliminazione delle Non Conformità o RGI (Responsabile del sistema di gestione integrato qualità/ambiente/sicurezza)																																				
AZ3304 - Studio per l'individuazione dell'indice di vulnerabilità sismica: primi esiti																																				
AZ3305 - Nuovo ingresso San Marco per il controllo degli accessi																																				
<b>3.4: Sicurezza informatica</b>																																				
AZ3402 - Automazione gestione dispositivi informatici																																				
AZ3405 - Interventi formativi																																				
AZ3406 - Attivazione di percorsi di monitoraggio e reportistica sulla sicurezza informatica																																				

Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro	Indagine sul benessere organizzativo e domande GP STUD per quesiti inerenti le azioni	Benessere Dom. A1: Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti
		Benessere Dom. A4: Il mio ambiente di lavoro è soddisfacente
		GP STUD I dom. 20: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE DIDATTICHE
		La sicurezza personale (rispetto a furti, borseggi, violenza fisica) all'interno di aule, laboratori e spazi studio è assicurata
		La sicurezza dal punto di vista edile ed impiantistico è adeguata
		GP STUD I dom. 21: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: LABORATORI
		La sicurezza personale (rispetto a furti, borseggi, violenza fisica) all'interno di aule, laboratori e spazi studio è assicurata
		La sicurezza dal punto di vista edile ed impiantistico è adeguata
		GP STUD I dom. 22: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE e/o SPAZI STUDIO
		La sicurezza personale (rispetto a furti, borseggi, violenza fisica) all'interno di aule, laboratori e spazi studio è assicurata
		La sicurezza dal punto di vista edile ed impiantistico è adeguata
		GP STUD anni succ. dom. 14: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE DIDATTICHE
		La sicurezza personale (rispetto a furti, borseggi, violenza fisica) all'interno di aule, laboratori e spazi studio è assicurata
		La sicurezza dal punto di vista edile ed impiantistico è adeguata
GP STUD anni succ. dom. 15: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: LABORATORI		
La sicurezza personale (rispetto a furti, borseggi, violenza fisica) all'interno di aule, laboratori e spazi studio è assicurata		
La sicurezza dal punto di vista edile ed impiantistico è adeguata		
GP STUD anni succ. dom. 16: Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE e/o SPAZI STUDIO		
La sicurezza personale (rispetto a furti, borseggi, violenza fisica) all'interno di aule, laboratori e spazi studio è assicurata		
La sicurezza dal punto di vista edile ed impiantistico è adeguata		

#### Linea 4 Azioni di supporto all'assicurazione della qualità

##### Contesto:

Anche la Linea 4 va in continuità con quella, identica, proposta nel Piano Integrato a partire dal 2016. L'Università degli Studi di Firenze persegue l'obiettivo del miglioramento continuo della qualità in tutte le sue azioni. Per assicurare la qualità delle varie azioni il Piano Integrato individua, costruisce, mette a punto e realizza gli adeguati strumenti di monitoraggio e valutazione delle varie attività, con la precisa finalità di perseguire il miglioramento continuo. Il Piano definisce pertanto i principi generali per migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi offerti agli studenti e alla comunità accademica.

Con l'intento di evidenziare la trasversalità, la linea 4 declina le azioni di supporto all'assicurazione della qualità negli ambiti strategici della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione, del *Public Engagement* e dell'attività amministrativa, nella consapevolezza che ogni soggetto coinvolto debba avere ben chiaro il proprio ruolo e le proprie responsabilità in un'ottica di condivisione dei meccanismi e delle procedure.

Come noto, l'Ateneo ha ricevuto nell'ottobre 2018 la visita della CEV per l'accreditamento periodico ANVUR. Dopo il primo sommario *feedback*, nelle more della ricezione formale della relazione della Commissione, in carenza di definitivi riscontri, le azioni della linea traggono origine dall'implementazione dei programmi già attivati, dalle osservazioni al sistema della qualità di Ateneo annotate dal Nucleo di Valutazione nella propria re-

lazione, nonché dalle esigenze di sviluppo organizzativo nel frattempo già poste in atto. Le azioni della linea sono state confrontate e progettate di concerto con il Presidio della Qualità di Ateneo, anche facendo riferimento alle conclusioni sintetiche della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione nella parte in cui esso analizza l'efficacia del sistema di assicurazione della qualità di Ateneo per didattica, ricerca e terza missione (*Relazione Annuale 2019*, cap. 1).

Le correlate azioni di miglioramento, se non direttamente espresse in questa linea, costituiscono oggetto di trattazione nell'ambito degli Obiettivi di Struttura (v. Capitolo 4), ovvero nella declinazione degli obiettivi di funzione.

Si annota che con D.R. n. 13032(58) del 23 gennaio 2020 è stato emanato il Regolamento di funzionamento del Presidio della Qualità di Ateneo che ha revisionato la composizione e gli assetti interni. Nella seduta del Senato Accademico del 24 gennaio 2020, su proposta del Rettore, sono stati nominati membri:

- a. Docente Coordinatore: Prof. Marcantonio Catelani
- b. Docenti e ricercatori con adeguate competenze in materia di valutazione e assicurazione della qualità della didattica: Prof.ssa Isabella Gagliardi (Area Umanistica e della formazione), Prof.ssa Angela Perulli (Area Scienze Sociali), Prof.ssa Rossella Berni (Area Scientifica), Prof.ssa Giovanna Danza (Area Biomedica), Prof.ssa Alessandra Cucurnia (Area Tecnologica)
- c. Docenti e ricercatori con adeguate competenze in materia di valutazione e assicura-

zione della qualità della ricerca e della terza missione: Prof.ssa Maria Sofia Lannutti (Area Umanistica e della formazione), Prof.ssa Lucia Varra (Area delle Scienze Sociali), Prof.ssa Betti Giusti (Area Biomedica), Prof. Federico Selvi (Area Tecnologica), Prof. Antonio Rosato (Area Scientifica)

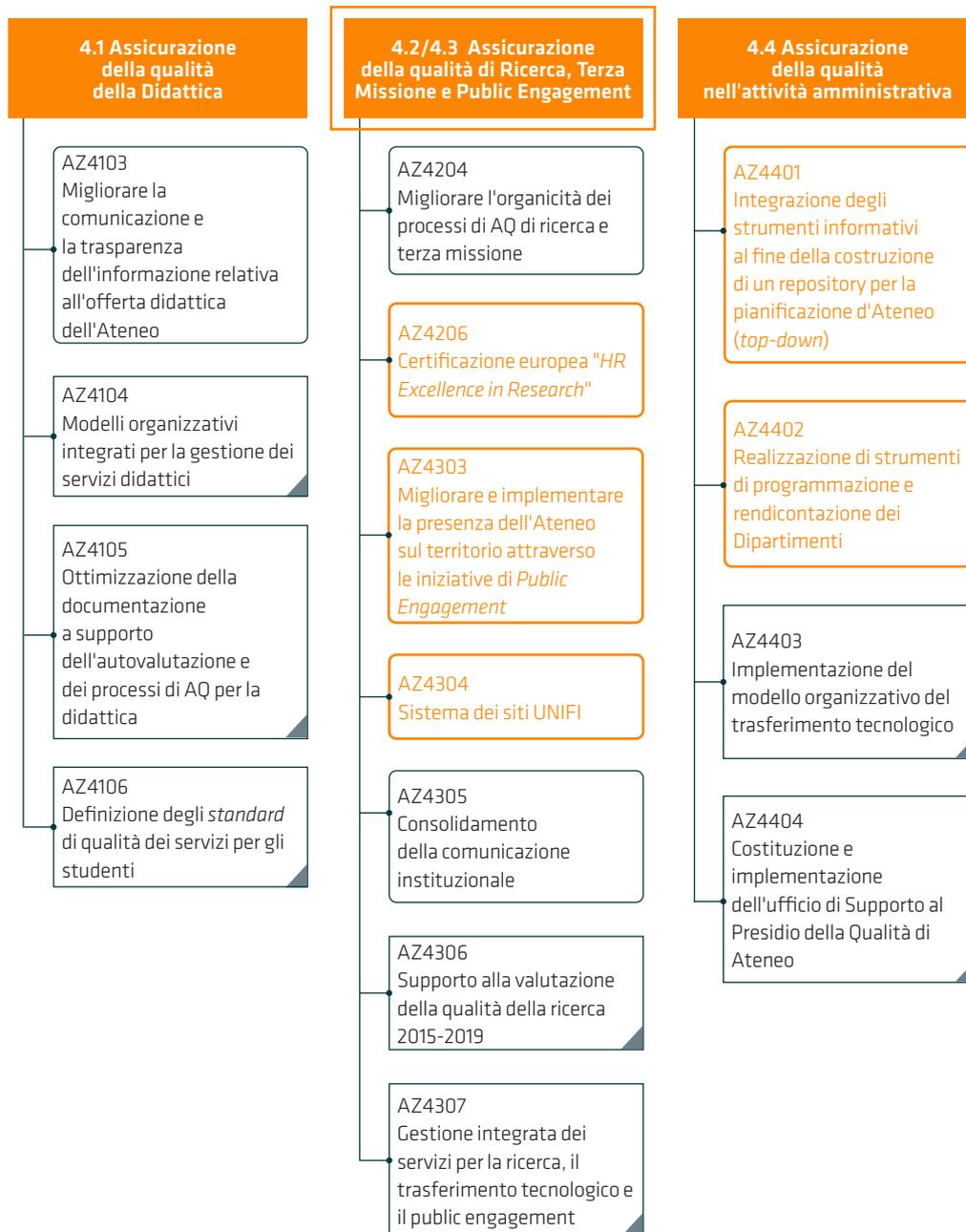
Sarà oggetto di particolare rilievo nell'ambito della linea trattata la costituzione e lo sviluppo dell'Ufficio di supporto previsto all'art. 6 del suddetto regolamento, cui sono affidati compiti di coordinamento delle azioni necessarie per rafforzare la filiera della qualità appena disegnata nella tecnostruttura. Sono in corso le procedure per l'individuazione del responsabile amministrativo.

In modo più specifico, come descritto in allegato, il programma prevede azioni per la qualità nella didattica e nella ricerca, terza missione e *public engagement*.

In merito alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione circa la necessità di miglioramento continuo nella rilevazione delle indagini di soddisfazione, affinché la centralità assunta dallo strumento trovi riscontri nella tendenziale obbligatorietà ed elevato tasso di risposta, saranno invece assegnati appositi obiettivi individuali di funzione, come da capitolo 5, con la finalità di operare una progressiva valorizzazione della *customer satisfaction*, con riferimento anche alle recenti "Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche" del Dipartimento della Funzione Pubblica, che pongono l'accento sull'importanza della valutazione dell'attività delle pubbliche amministrazioni da parte degli *stakeholder*.

## Azioni di supporto all'assicurazione della qualità – Peso 10%

Responsabili: Dott. Migliarini/ Dott.ssa Orfeo



### Indicatori

- *Customer satisfaction* indagini CS per quesiti in relazione alle azioni.  
Peso per l'anno 2020: 60%
- Rispetto del cronoprogramma del progetto.  
Peso per l'anno 2020: 40%

### Valore Obiettivo 2020

- Miglioramento del 3% rispetto all'anno precedente
- Rispetto del 80% del cronoprogramma

### Misure per trasparenza e anticorruzione

- *Mappatura processi CsaVRI in coerenza con la nuova riorganizzazione*
- *Revisione e aggiornamento processi relativi al Presidio*

Azioni di supporto all'assicurazione della Qualità	2020												2021												2022											
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<b>4.1: Assicurazione della qualità della Didattica</b>																																				
AZ4103 - Migliorare la comunicazione e la trasparenza dell'informazione relativa all'offerta didattica dell'Ateneo																																				
AZ4104 - Modelli organizzativi integrati per la gestione dei servizi didattici																																				
AZ4105 - Ottimizzazione della documentazione a supporto dell'autovalutazione e dei processi di AQ per la didattica																																				
AZ4106 - Definizione degli standard di qualità dei servizi per gli studenti																																				
<b>4.2/4.3: Assicurazione della qualità di Ricerca, Terza Missione e Public Engagement</b>																																				
AZ4204 - Migliorare l'organicità dei processi di AQ di ricerca e terza missione																																				
AZ4206 - Certificazione europea "HR Excellence in Research"																																				
AZ4303 - Migliorare e implementare la presenza dell'Ateneo sul territorio attraverso le iniziative di Public Engagement																																				
AZ4304 - Sistema dei siti Unifi																																				
AZ4305 - Consolidamento della comunicazione istituzionale																																				
AZ4306 - Supporto alla valutazione della qualità della ricerca 2015-2019																																				
AZ4307 - Gestione integrata dei servizi per la ricerca, il trasferimento tecnologico e il public engagement																																				
<b>4.4: Assicurazione della qualità nell'attività amministrativa</b>																																				
AZ4401 - Integrazione degli strumenti per la costruzione di un repository per la pianificazione d'Ateneo (top-down)																																				
AZ4402 - Realizzazione di strumenti di programmazione e rendicontazione dei Dipartimenti																																				
AZ4403 - Implementazione del modello organizzativo del trasferimento tecnologico																																				
AZ4404 - Costituzione e implementazione dell'ufficio di supporto al Presidio della Qualità di Ateneo																																				

<b>Azioni di supporto all'assicurazione della qualità</b>	Customer satisfaction rilevata con gli indicatori pertinenti le azioni. Indagini GP DDA e CS Dipartimenti (CS_DIP)	<b>GP DDA dom. 10a:</b> In riferimento ai servizi di assicurazione della qualità della didattica: Il supporto ricevuto dall'help-desk/personale interno all'Ateneo è utile?
		<b>GP DDA dom. 10b:</b> In riferimento ai servizi di assicurazione della qualità della didattica: Il supporto avviene in tempi adeguati?
		<b>GP DDA dom. 14a:</b> In riferimento ai servizi di assicurazione della qualità della ricerca: Il supporto ricevuto dall'help-desk/personale interno all'Ateneo è utile?
		<b>GP DDA dom. 14b:</b> In riferimento ai servizi di assicurazione della qualità della ricerca: Il supporto avviene in tempi adeguati?
		<b>CS_DIP dom. VA06.04:</b> Ai fini di eventuali interventi di miglioramento dei servizi, come valuta la capacità di gestione del Dipartimento? Gestione amministrativo-contabile e monitoraggio dei progetti di ricerca
		<b>CS_DIP dom. VA06.08:</b> Ai fini di eventuali interventi di miglioramento dei servizi, come valuta la capacità di gestione del Dipartimento? Supporto alla didattica

## Linea 5

### Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo

#### Contesto:

La linea “Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo”, pur conservando azioni di continuità risultate di particolare gradimento (progetto formativo per la mappatura delle competenze) che proseguono attraverso il coinvolgimento del personale in servizio presso i Dipartimenti, si sviluppa in particolare su due ambiti:

- il primo, relativo alle misure per la conciliazione vita-lavoro, beneficia degli avviati programmi e del confronto con le Organizzazioni Sindacali portando a compimento, previa modifica di alcuni passaggi risultati più critici nel corso della sperimentazione, la percentuale di postazioni di telelavoro fissata come tetto da raggiungere nel triennio;
- In aggiunta, con finalità parzialmente diverse e come misura atta a favorire maggiore flessibilità nella gestione del tempo/lavoro, ci si orienta ad approvare le linee guida e a sperimentare il lavoro agile. Entrambi gli istituti richiedono la rinegoziazione dei *part-time* un tempo attivati con l’auspicio di un recupero di forze lavoro grazie alle nuove misure di conciliazione sopra ricordate. Al 31/12/2019 i dipendenti in *part-time* in Ateneo sono infatti 225, il 16% del totale;

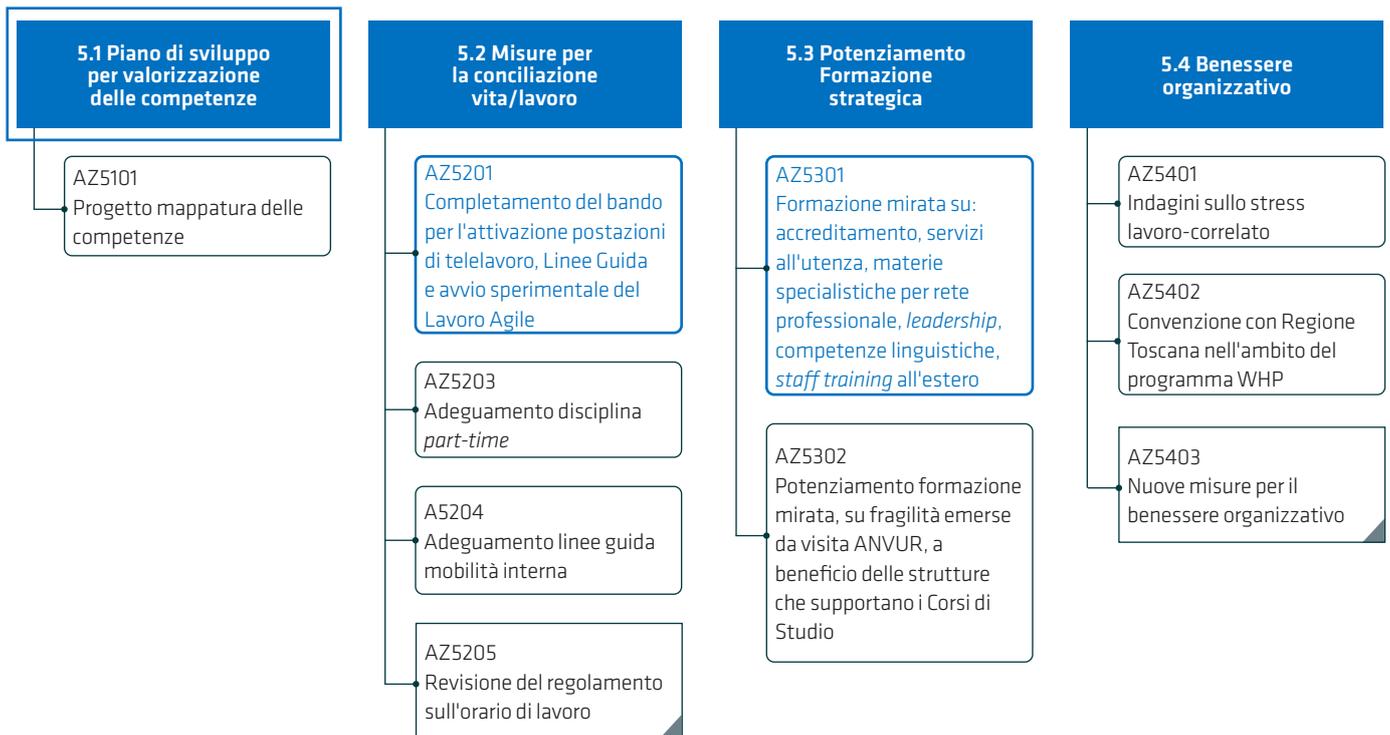
- A completamento della piattaforma di contratto decentrato in corso di discussione con le Organizzazioni Sindacali, si auspica di dare attuazione ad una nuova disciplina oltre che del *part-time*, anche della mobilità interna con la finalità che essa possa diventare parte e strumento di un programma formativo *on the job* del personale in funzione del massimo sviluppo e ottimale utilizzo del capitale umano;
- il secondo, definito ambito del benessere organizzativo, trae nuovi spunti dagli ampi confronti attivati già nel corso del 2019 inerenti il fabbisogno espresso dal personale (vedi indagine lanciata il 26/03/2019), le proposte formulate dalle RSU (v. tavoli dei 14 novembre, 2 e 12 dicembre 2019), il Piano delle Azioni Positive promosse dal CUG ed approvate dagli Organi nelle sedute di dicembre (Senato Accademico del 20/12/2019; Consiglio di Amministrazione del 23/12/2019).

Si accoglie di buon grado l’invito espresso da entrambi gli Organi circa il fatto che tutte le misure ed azioni, atte a rendere sostenibile il tempo/lavoro e conciliabile con più agevoli condizioni di vita, siano comunque e anche orientate a mantenere e incrementare la produttività ed efficienza della tecnostruttura necessarie allo sviluppo dell’Ateneo e delle sue missioni.

Per la natura di alcune azioni, alcune declinazioni di questa linea troveranno spazio e contiguità anche con le azioni descritte nella Linea 7.

## 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 per l'anno 2020: 60%
- Attuazione delle azioni previste sul totale.  
Peso per l'anno 2020: 40%

### Valore Obiettivo 2020

- Incremento del 3% rispetto all'edizione precedente del risultato delle sezioni delle indagini indicate
- Rispetto del 80% del cronoprogramma

### Misure per trasparenza e anticorruzione

- Mappatura processo "Mobilità interna"

Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo	2020												2021												2022											
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<b>5.1: Piano di sviluppo per la valorizzazione delle competenze</b>																																				
AZ5101 - Progetto mappatura delle competenze																																				
<b>5.2: Misure per la conciliazione vita/lavoro</b>																																				
AZ5201 - Completamento del bando per l'attivazione postazioni di telelavoro, Linee Guida e avvio sperimentale del Lavoro Agile																																				
AZ5203 - Aggiornamento disciplina part-time																																				
AZ5204 - Adeguamento linee guida mobilità interna																																				
AZ5205 - Revisione del regolamento sull'orario di lavoro																																				
<b>5.3: Potenziamento Formazione strategica</b>																																				
AZ5301 - Formazione mirata su: servizi all'utenza, materie specialistiche per rete professionale, leadership, competenze linguistiche, staff training all'estero																																				
AZ5302 - Potenziamento formazione mirata, su fragilità emerse da visita ANVUR, a beneficio delle strutture che supportano i Corsi di Studi																																				
<b>5.4: Benessere organizzativo</b>																																				
AZ5401 - Indagine sullo stress lavoro-correlato																																				
AZ5402 - Convenzione con Regione Toscana nell'ambito del programma WHP																																				
AZ5403 - Nuove misure per il benessere organizzativo																																				

Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo	Indagine sul benessere organizzativo (Good Practice) sezioni C, D, E, G	<b>C - L'equità nella mia organizzazione. Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?</b>
		C.01 - Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro
		C.02 - Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità
		C.03 - Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione
		C.04 - Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto
		<b>D - Carriera e sviluppo professionale. Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?</b>
		D.01 - Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro
		D.02 - Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito
		D.03 - L'organizzazione dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli
		D.04 - La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale
		D.05 - Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione
		<b>E - Il mio lavoro. Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?</b>
		E.01 - So quello che ci si aspetta dal mio lavoro
		E.02 - Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro
		E.03 - Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro
		E.04 - Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro
		E.05 - Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale
		<b>G - Il contesto del mio lavoro. Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?</b>
		G.01 - L'organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione
		G.02 - Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro
G.03 - I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti		
G.04 - La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata		
G.05 - L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita		
G.06 - Le richieste di lavoro che mi vengono fatte da vari colleghi/uffici sono tra loro compatibili		
G.07 - Il personale viene coinvolto in merito ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro		

## Linea 6 Internazionalizzazione

### Contesto:

La linea 6 è di nuova istituzione ed è posta all'evidenza per la prima volta in questo Piano Integrato 2020/2022.

Tale nuova linea di programmazione integra tra spunti progettuali dai seguenti elementi:

1. per la prima volta nel corso del 2019 l'Ateneo si è cimentato nella partecipazione ai *Ranking* internazionali relativi a sostenibilità (*GreenMetric*) e ha proseguito la partecipazione a quelli relativi all'internazionalizzazione, maturando consapevolmente conoscenza e relazioni che danno la misura della propria capacità di miglioramento;
2. questa linea recepisce in particolare le azioni inerenti la programmazione ministeriale 2019/2022 di cui al DM 25 ottobre 2019, n. 989: all'interno degli obiettivi individuati e dei relativi indicatori, l'Ateneo ha stabilito di sviluppare la progettazione per l'internazionalizzazione della formazione e del dottorato;
3. ben sedici Dipartimenti hanno assunto lo sviluppo della dimensione internazionale come obiettivo strategico della Struttura; è pertanto dall'ascolto delle esigenze delle strutture dipartimentali che nascono gran parte delle azioni proposte. Si evidenzia infatti che, a fronte di esperienze già avviate e di estremo interesse, si è registrata una disomogenea capacità da parte della tecnologia dei Dipartimenti di supportare le azioni e le necessità insite nell'accoglienza, utile a sviluppare l'attrattività internazionale, ampliare gli standard dell'offerta formativa, favorire la mobilità in ingresso degli studenti e dei *visiting professor*.
4. i lavori particolarmente attivi della rete professionale inerenti l'internazionalizzazione, successivamente alla mappatura del processo, hanno sollecitato azioni centrali orientate al supporto di obiettivi di-

partimentali, canalizzando concretamente e con modalità *bottom-up* alcune delle azioni proposte.

Si è proceduto infatti a convocare I RAD di rete (vedi DDG n. 571 del 08/04/2019, prot. n. 65110) che si sono più volte incontrati, proponendo azioni da loro ritenute di fondamentale supporto allo sviluppo della proiezione internazionale dell'Ateneo; alcune di esse, come si vedrà nell'allegato descrittivo, prevedono anche azioni di centralizzazione di funzioni e servizi che vengono gestiti troppo faticosamente se mantenuti a livello decentrato (si pensi in particolare a tutta la fase preparatoria dell'accoglienza di ospiti o studenti stranieri soprattutto se provenienti da alcuni Paesi: visti, pagamenti, ecc.). Quale ulteriore contributo, sono stati tenuti presenti documenti e riflessioni dei colleghi che lavorano presso i Dipartimenti, incaricati della Funzione Specialistica Internazionalizzazione, che avevano portato in evidenza molti spunti di miglioramento. Infine, gli operatori che a vario titolo e nelle varie sedi insistono sul processo internazionalizzazione, guidati da due tecnici del Coordinamento delle Funzioni Direzionali, hanno congiuntamente lavorato alla mappatura di alcuni sottoprocessi (mobilità Erasmus *outgoing* e *incoming*, *international desk*) del processo internazionalizzazione.

Infine l'Ateneo intende dare una cornice logistica unitaria alla propria dimensione internazionale; si è allo scopo stabilito utile raccogliere, in un unico edificio ubicato nel Centro storico (piano terra del nuovo Plesso Orbatello), tutti gli uffici, funzioni e persone che si occupano di accoglienza e servizi a studenti *incoming* e *outgoing* e dei *visiting professors*: Relazioni internazionali, *International Desk*, Mobilità Erasmus.

Si ritiene che l'ubicazione unitaria e la specifica accessibilità possano favorire un'identificazione fisica delle funzioni di *front office* e la disponibilità di spazi di accoglienza e incontro

degli ospiti stranieri, animati da *tutor* multiculturali e da ogni figura di supporto, consulenza e orientamento.

L'Università degli Studi di Firenze intende rafforzare la sua vocazione internazionale nella didattica e nella ricerca per affermarsi come luogo privilegiato di scambi nell'ambito della mobilità internazionale, favorendo la mobilità delle persone, importante strumento di valorizzazione delle competenze. Un ateneo internazionalizzato con un sostegno continuo e strutturato nei confronti di studiosi, dottorandi e studenti contribuisce a rendere più attraente il nostro contesto, già favorito dalla cornice cittadina in cui si colloca.

Per dare espressione a questa prospettiva di sviluppo unitario, le azioni declinate in questa linea contemplano il consolidamento del *welcome service* per facilitare l'inserimento di studiosi e studenti stranieri nella nostra realtà accademica, grazie a informazioni e indirizzi evidenziati tenuto conto delle loro esigenze. Facendo leva sull'attrattività di Firenze, si affermano al contempo gli obiettivi di essere competitivi su costi/qualità della vita in sinergia con l'Azienda per il Diritto allo Studio Universitario, di semplificare e velocizzare i processi amministrativi per gli studenti stranieri, di investire sul sito in inglese.

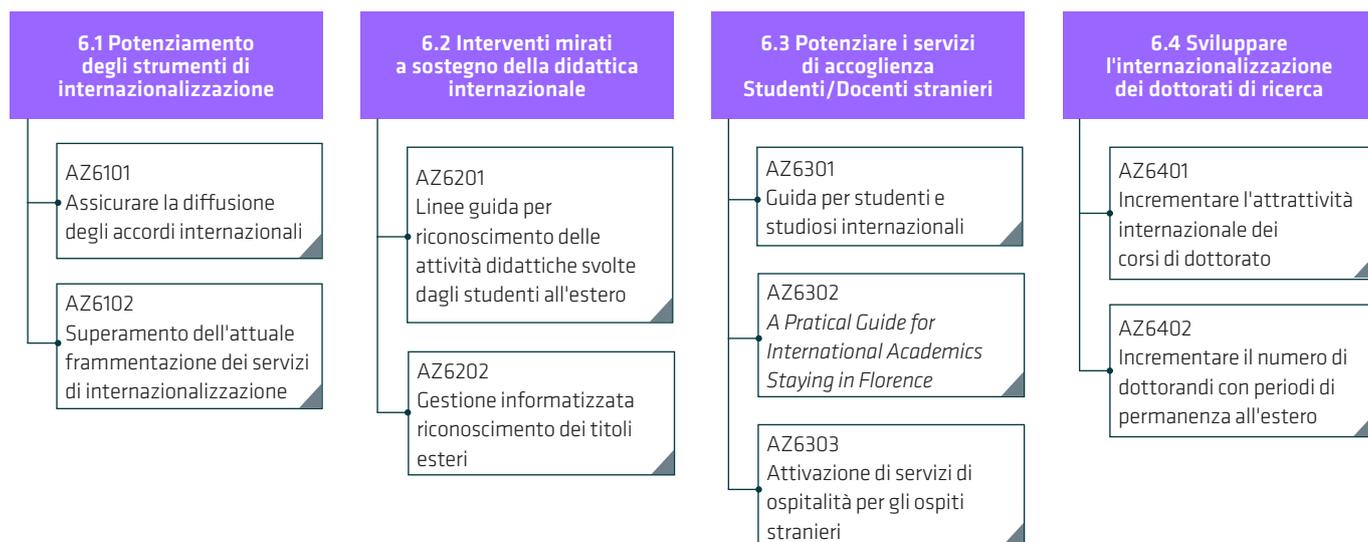
A conclusione e in maniera da fornire una prima approssimazione dei volumi di attività sviluppati in materia di internazionalizzazione, si presentano i principali dati riguardanti gli accordi di collaborazione, gli studenti internazionali (ovvero gli studenti stranieri che si iscrivono ad un corso di studio nel nostro Ateneo) e la mobilità studentesca. Nel giugno 2019 erano vigenti 425 accordi di collaborazione, di cui 137 in Europa, 131 nelle Americhe, 130 fra Asia e Oceania e 27 in Africa. I dati degli studenti in mobilità e degli studenti internazionali sono riportati nella tavola che segue.

**Tabella 17**  
**Mobilità internazionale. Studenti dei corsi di Laurea in uscita e in entrata e studenti internazionali – AA.AA 2014/15 - 2017/1**

A.A.	Mobilità in uscita		Mobilità in entrata		Studenti stranieri iscritti ai corsi di studio	
	Totale	di cui extra UE	Totale	di cui extra UE	Triennali e ciclo unico	Magistrali
2014/15	916	43	1.200	720	2.995	678
2015/16	1.016	82	1.198	450	2.934	702
2016/17	1.085	31	1.325	483	2.871	757
2017/18	1.162	78	1.520	617	2.937	758

## Internazionalizzazione – Peso 20%

Responsabile: Dott.ssa Orfeo



### Indicatori

- Rispetto del cronoprogramma.  
Peso per l'anno 2020: 30%
- Esiti indagini CS-domande specifiche.  
Peso per l'anno 2020: 70%

### Valore Obiettivo 2020

- Rispetto del 80% del cronoprogramma
- Incremento del 3% rispetto all'anno precedente

### Misure per trasparenza e anticorruzione

- Mappatura processo "Attivazione accordi internazionali"
- Mappatura processo "Erogazione anticipo/rimborso spese ai visiting stranieri"
- Mappatura processo "Riconoscimento delle attività didattiche svolte dagli studenti all'estero"
- Mappatura processo "Supporto amministrativo ai visiting (documentazione fiscale, anagrafica e sanitaria necessaria)"

Internazionalizzazione	2020												2021												2022											
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<b>6.1: Potenziamento degli strumenti di internazionalizzazione</b>																																				
<i>AZ6101 - Assicurare la diffusione degli accordi internazionali</i>																																				
<i>AZ6102 - Superamento dell'attuale frammentazione dei servizi di internazionalizzazione</i>																																				
<b>6.2: Interventi mirati a sostegno della didattica internazionale</b>																																				
<i>AZ6201 - Linee guida per il riconoscimento delle attività didattiche svolte dagli studenti all'estero</i>																																				
<i>AZ6202 - Gestione informatizzata del riconoscimento dei titoli esteri</i>																																				
<b>6.3: Potenziare i servizi accoglienza Studenti / Docenti stranieri</b>																																				
<i>AZ6301 - Guida per studenti e studiosi internazionali</i>																																				
<i>AZ6302 - A Pratical Guide for International Academics Staying in Florence</i>																																				
<i>AZ6303 - Attivazione di servizi di ospitalità per gli ospiti stranieri</i>																																				
<b>6.4: Sviluppare l'internazionalizzazione dei dottorati di ricerca</b>																																				
<i>AZ6401 - Incrementare l'attrattività internazionale dei corsi di dottorato</i>																																				
<i>AZ6402 - Incrementare il numero di dottorandi con periodi di permanenza all'estero</i>																																				

Internazionalizzazione	Customer satisfaction rilevata con gli indicatori pertinenti le azioni. Indagini GP STUD e CS Dipartimenti (CS_DIP)	<b>GP STUD anni succ. dom. 29:</b> In riferimento al servizio di internazionalizzazione (es. programma Erasmus): La promozione e le informazioni fornite sui programmi di internazionalizzazione sono adeguate
		<b>GP STUD anni succ. dom. 31:</b> Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative al servizio di internazionalizzazione: Il numero delle università partner (e quindi destinazioni tra cui scegliere per un periodo di scambio all'estero) è adeguato
		<b>GP STUD anni succ. dom. 31:</b> Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative al servizio di internazionalizzazione: Il supporto fornito nella stesura del Piano di Studio e nella convalida degli esami/CFU è adeguato
		<b>GP STUD anni succ. dom. 32:</b> Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di internazionalizzazione?
		<b>CS_DIP dom. VA06-11:</b> Ai fini di eventuali interventi di miglioramento dei servizi, come valuta la capacità di gestione del Dipartimento? Internazionalizzazione (supporto alla stipula accordi, mobilità, gestione visiting professor, ...)

## Linea 7 Sostenibilità

### Contesto:

Una politica improntata alla sostenibilità delle scelte è propria dell'attuale mandato rettorale che ha connotato di tale specificità sia gli ambiti strategici (v. quota sostenibile del reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo fatta oggetto di delibere degli Organi), sia gli aspetti di più immediato impatto nella vita della comunità (installazione fontanelli, convenzione con Istituzioni locali per tariffe agevolate nei trasporti per gli studenti, distribuzione di borracce agli immatricolati, ecotappe per la raccolta differenziata).

La sostenibilità è stata sempre e da sempre perseguita come connotato trasversale alle azioni di governo, senza mai caratterizzare azioni specifiche del Piano Integrato.

In questo contesto l'Ateneo ha anche dato il proprio contributo alla redazione del volume **"Università Sostenibili - Progetti e azioni per campus attenti all'ambiente"** a cura di Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone e Enrico Periti, 2019, edito da Il Mulino, ponendo lì esposte azioni singole messe in atto dal Delegato del Rettore alla Sostenibilità, già nominato nel novembre 2015, e dal Responsabile del *Green Office*, nominato a partire da novembre 2017.

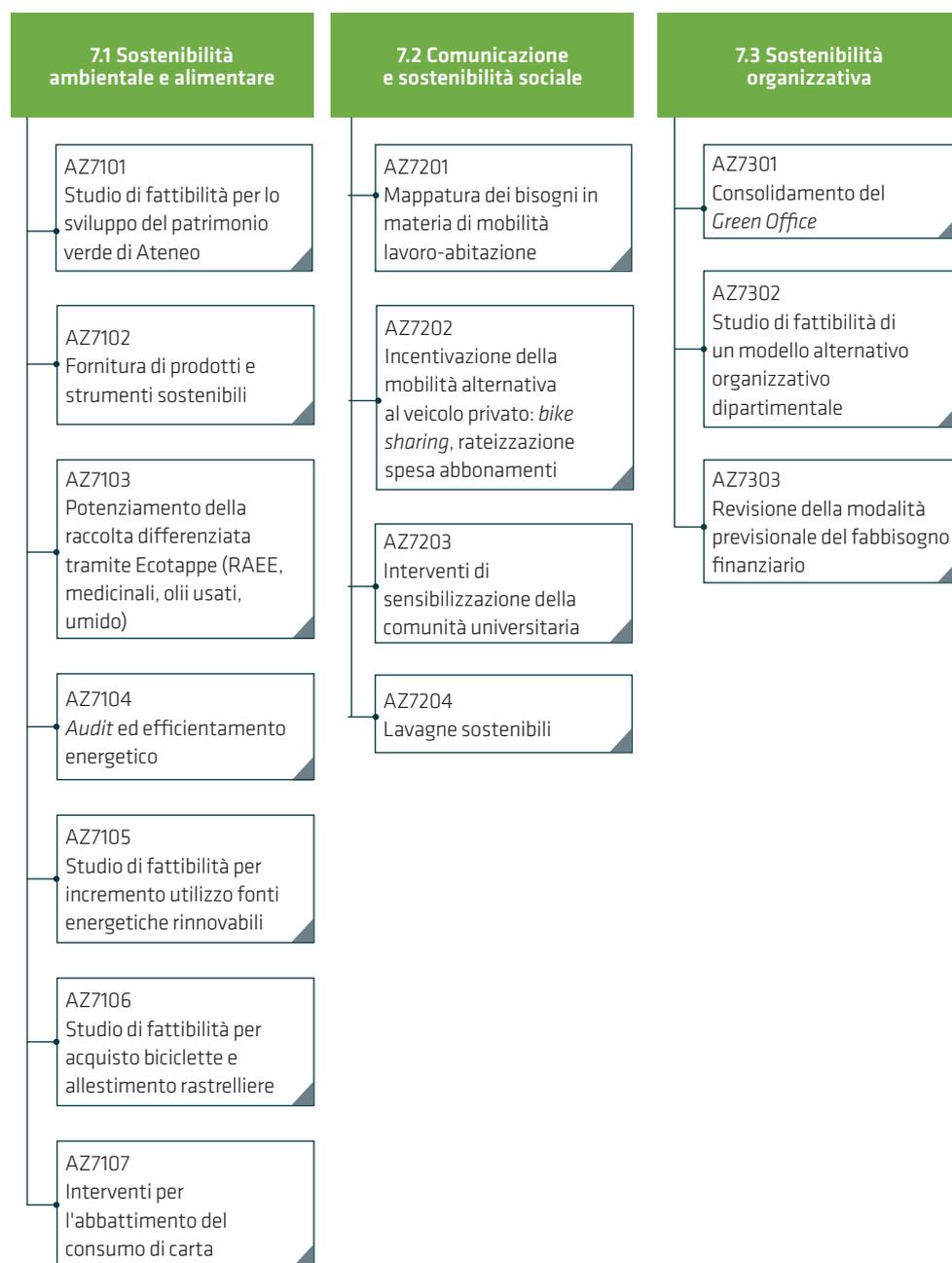
Il richiamo globalmente dato al tema della sostenibilità dà tuttavia ad esso un significato centrale e di impulso per nuovi impegni che meritano una cornice di più alto livello e conoscenza.

Le azioni della linea "Sostenibilità" declinano i congiunti programmi politici e della tecnostuttura, la quale ha configurato il *Green Office* come struttura a responsabilità dirigenziale (decreto n. 1348/2019).

Unitamente ad azioni di impatto ambientale e sociale in allegato sinteticamente descritte, la linea propone un ambito (SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA) ove si sviluppano le azioni necessarie a monitorare la sostenibilità dei modelli organizzativi e della capacità di spesa, tenuto conto dei vincoli normativi ed economici finanziari di sistema.

La progettazione di questa linea beneficia di contenuti multipli e integrati, offerti dal confronto sindacale e da quello con gli studenti, oltre che con il contesto cittadino

## Sostenibilità – Peso 10% Responsabile: Dott. Gentilini



### Indicatori

- Stato di avanzamento del programma.  
Peso per l'anno 2020: 30%
- Esiti indagini CS-domande specifiche.  
Peso per l'anno 2020: 70%

### Valore Obiettivo 2020

- Rispetto del 80% del cronoprogramma
- Incremento del 3% relativamente agli esiti delle indagini di CS

### Misure per trasparenza e anticorruzione

- Per la presente linea non sono individuati processi da mappare

Sostenibilità	2020												2021												2022											
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<b>7.1: Sostenibilità ambientale e alimentare</b>																																				
AZ7101 - Studio di fattibilità per lo sviluppo del patrimonio verde di Ateneo																																				
AZ7102 - Fornitura di prodotti e strumenti sostenibili																																				
AZ7103 - Potenziamento della raccolta differenziata tramite Ecotappe (RAEE, medicinali, oli usati, umido)																																				
AZ7104 - Audit ed efficientamento energetico																																				
AZ7105 - Studio di fattibilità per incremento utilizzo fonti energetiche rinnovabili																																				
AZ7106 - Studio di fattibilità per acquisto biciclette e allestimento rastrelliere																																				
AZ7107 - Interventi per l'abbattimento del consumo di carta																																				
<b>7.2: Comunicazione e sostenibilità sociale</b>																																				
AZ7201 - Mappatura dei bisogni in materia di mobilità lavoro-abitazione																																				
AZ7202 - Incentivazione della mobilità alternativa al veicolo privato: bike sharing, rateizzazione spesa abbonamenti																																				
AZ7203 - Interventi di sensibilizzazione della comunità universitaria																																				
AZ7204 - Lavagne sostenibili																																				
<b>7.3: Sostenibilità organizzativa</b>																																				
AZ7301 - Consolidamento del Green Office																																				
AZ7302 - Studio di fattibilità di un modello alternativo organizzativo dipartimentale																																				
AZ7303 - Revisione della modalità previsionale del fabbisogno finanziario																																				

<b>Sostenibilità</b>	Customer satisfaction rilevata con gli indicatori pertinenti le azioni. Indagini GP STUD e "Servizi agli Studenti" (SERV_STUD)	<b>GP DDA dom. 40:</b> In riferimento alle azioni e misure dell'ateneo sulla sostenibilità energetica e ambientale:
		Le azioni intraprese per migliorare la gestione dei rifiuti sono adeguate
		Le informazioni sulle azioni intraprese dall'Ateneo sono diffuse in modo adeguato
		Sono sensibile alle tematiche promosse dall'Ateneo
		Le azioni intraprese per la razionalizzazione dei consumi energetici sono ritenute adeguate
		<b>GP STUD I dom. 24:</b> Come valuto la qualità ambientale della sede in cui frequento, in termini di:
		Gestione dei rifiuti
		Mobilità interna e verso la sede
		Consumi energetici
		Disponibilità aree verdi
		<b>GP STUD anni succ. dom. 18:</b> Come valuto la qualità ambientale della sede in cui frequento in termini di:
		Gestione dei rifiuti
		Mobilità interna e verso la sede
		Consumi energetici
Disponibilità aree verdi		
<b>SERV_STUD Sez 7 - SERVIZI DI MOBILITÀ legati alla CARTA REGIONALE "STUDENTE DELLA TOSCANA".</b>		
<b>Come valuti il servizio di Trasporto Pubblico Locale in relazione a:</b>		
raggiungibilità delle sedi universitarie che frequenti		
frequenza delle corse		
Come giudichi l'utilità del servizio UNIFI che consente di usare la carta regionale "Studente della Toscana" come titolo di viaggio per tutti i mezzi pubblici urbani dell'area fiorentina?		
Quanto sono cambiate le tue abitudini di mobilità a seguito dell'introduzione del servizio di Trasporto Pubblico Locale integrato alla carta regionale "Studente della Toscana"?		

Tabella 18

Mappa concettuale del legame fra fonti di pianificazione e azioni di performance organizzativa

LINEA DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	FONTI DI PROGRAMMAZIONE							LEGAME SPECIFICO CON PARTICOLARI AZIONI	INDICATORI**, VALORI OBIETTIVO, PESATURE INDICATORI E BUDGET DI LINEA				PESO LINEA	Misure anticorruzione e trasparenza
	PM	CEV	PS	O/P	GP	FG	PE							
1. Miglioramento servizi agli studenti	<input checked="" type="checkbox"/>							AZ1105	Stato di avanzamento del programma.	Rispetto del 80% cronoprogramma	10%	€ 1.122.344,56	20%	Collaborazione con la funzione trasversale trasparenza e anticorruzione per l'aggiornamento delle mappature dei processi e dei rischi connessi, sulla base di quanto definito nel piprot 2020-2022 di prossima approvazione
			<input checked="" type="checkbox"/>					Tutte le azioni della Linea						
								AZ1103, AZ1104, AZ1205						
		<input checked="" type="checkbox"/>						AZ1304	Budget speso/preventivato	Utilizzo del 50% delle somme	10%			
				<input checked="" type="checkbox"/>				CUG: AZ1801						
2. Valorizzazione del Patrimonio			<input checked="" type="checkbox"/>					Tutte le azioni della Linea	Customer satisfaction rilevata tramite "Questionario sui servizi agli studenti"	Miglioramento del 2% rispetto all'anno precedente	80%	€ 2.306.500	10%	
								AZ1403						
								AZ2101, AZ2103, AZ2105, AZ2106, AZ2301, AZ2312	Customer satisfaction rilevata con gli indicatori pertinenti per le azioni presenti nelle indagini GP e nelle indagini sui servizi agli studenti.	Incremento dei valori rilevati rispetto all'anno precedente del 3%	60%			
								AZ2205, AZ2206, AZ2207, AZ2210, AZ2211						
								AZ2205, AZ2206, AZ2207, AZ2208, AZ2210, AZ2211	Rispetto del cronoprogramma del progetto	Rispetto del 80% del cronoprogramma	20%			
			<input checked="" type="checkbox"/>				AZ2309	Budget speso/preventivato	Utilizzo del 50% delle somme	20%				
3. Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro								AZ2310				€ 885.000	15%	
								AZ3301, AZ3304	Indagine sul benessere organizzativo GP Studenti - domande pertinenti	Incremento del 3% rispetto all'anno precedente	50%			
			<input checked="" type="checkbox"/>					AZ3101, AZ3207	Budget speso/preventivato	Utilizzo del 50% delle somme	20%			
4. Azioni di supporto all'assicurazione della qualità								AZ3206, AZ3301, AZ3304, AZ3405	Progetto sicurezza informatica	Rispetto del 80% del cronoprogramma	30%	€ 606.000	10%	
	<input checked="" type="checkbox"/>							AZ4103, AZ4206, AZ4305	Customer satisfaction indagini CS per quesiti in relazione alle azioni	Miglioramento del 3% rispetto all'anno precedente	60%			
			<input checked="" type="checkbox"/>					Tutte le azioni della Linea						
								AZ424103, AZ4303, AZ4304, AZ4305	Rispetto del cronoprogramma del progetto	Rispetto del 80% del cronoprogramma	40%			
		<input checked="" type="checkbox"/>						AZ4306						
5. Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo								AZ4103, AZ4104, AZ4105, AZ4306				€ 124.843,20	15%	
								AZ5101, AZ5201, AZ5301, AZ5401	Indagine sul benessere organizzativo (Good Practice) sezioni C, D, E, G	Incremento del 3% rispetto all'edizione precedente del risultato delle sezioni delle indagini indicate	60%			
		<input checked="" type="checkbox"/>						AZ5302	Attuazione delle azioni previste sul totale	Rispetto del 80% del cronoprogramma	40%			
6. Internazionalizzazione	<input checked="" type="checkbox"/>							AZ5201, AZ5301, AZ5403				€ 40.000,00	20%	
			<input checked="" type="checkbox"/>					AZ6201, AZ6301, AZ6401, AZ6402	Rispetto del cronoprogramma	Rispetto del 80% cronoprogramma	30%			
								AZ6101, AZ6103, AZ6202, AZ6302, AZ6303, AZ6401						
								AZ6101, AZ6202						
7. Sostenibilità								AZ6101, AZ6102, AZ6103	Esiti indagini CS - domande specifiche indicate in appendice	Incremento del 3% rispetto all'anno precedente	70%	€ 70.000	10%	
								AZ6102						
			<input checked="" type="checkbox"/>					Tutte le azioni della Linea	Stato di avanzamento del programma	Rispetto del 80% del cronoprogramma	30%			
								AZ7101, AZ7103, AZ7104, AZ7106, AZ7107, AZ7202, AZ7203	Esiti indagini CS - domande specifiche indicate in appendice	Incremento del 3% relativamente agli esiti delle indagini di CS	70%			
								AZ7102, AZ7103, AZ7105, AZ7201, AZ7204						
							AZ7104							

\*LEGENDA:

PM: Programmazione ministeriale:

Decreto MIUR 25 ottobre 2019, n. 989

Piano Triennale per l'Informatica nella P.A. 2019-2021

CEV: Raccomandazioni della Commissione di Esperti della Valutazione ANVUR

PS: Piano Strategico di Ateneo 2019-2021

O/P: Raccomandazioni dagli Organi (Nucleo di Valutazione, Comitato Unico di Garanzia) e dal Presidio della Qualità

GP: Suggestimenti dal progetto Good Practice

FG: Focus group con gli studenti e/o incontri informali con il personale

PE: Piano Edilizio 2019-2021

\*\*NOTA BENE: per gli indicatori che prevedono una soglia prefissata, anche percentuale, si considera una percentuale dell'indicatore pari a 100% per valori pari o superiori alla soglia; nel caso di mancato raggiungimento della predetta, la percentuale del corrispondente indicatore viene riproporzionata linearmente, assumendo un valore minimo dello 0% anche nel caso di decremento dell'indicatore. Si veda a titolo di esempio la seguente tabella:

Indicatore	Valore soglia	Obiettivo completamente raggiunto		Obiettivo solo parzialmente raggiunto	
		Valore raggiunto	Percentuale di raggiungimento	Valore raggiunto	Percentuale di raggiungimento
Rispetto del 80% cronoprogramma	80%	85%	100%	70%	87,50%
Incremento del 3%	3%	3,54%	100%	2,67%	89,00%



# ***La performance* di struttura**



# La performance di struttura

In continuità con l'approccio seguito nei due anni precedenti per la redazione del Piano Integrato, l'Ateneo fiorentino ritiene di dover trattare distintamente la *performance* delle Strutture, particolarmente rilevante nell'articolato contesto accademico in cui si evidenzia la presenza dei Dipartimenti, connotati da propria autonomia e chiamati a declinare al proprio interno gli indirizzi della programmazione strategica.

Sebbene con caratteristiche diverse, in questo Piano Integrato vengono considerate "Strutture" anche le articolazioni dell'Amministrazione Centrale, a cui si riferiscono i processi di funzionamento e la gestione delle risorse, ossia le Aree Dirigenziali e le unità assegnate a una responsabilità dirigenziale e con afferenza di personale, che possono essere attivate e variare nel tempo per rispondere ad esigenze specifiche (cosiddette *Obiettivi Strategici e Funzioni Trasversali*); si aggiungono altresì i *Centri dotati di autonomia gestionale con personale tecnico-amministrativo assegnato*, in particolare la *Piattaforma amministrativa unica per le politiche linguistiche di Ateneo* (cui il *Centro Linguistico di Ateneo - CLA* afferisce) e il *Centro di Ricerca LENS (European Laboratory for Non-Linear Spectroscopy)*. Viene inoltre considerata come soggetta a specifica valutazione la struttura di *staff della Direzione Generale*, in quanto di diretto supporto agli Organi a cui afferiscono funzioni e posizioni organizzative; analogamente sono comprese, anche mediante specifico aggiornamento del gestionale, le piattaforme di servizio aventi *personale tecnico-amministrativo assegnato*, eventualmente attivate in data successiva all'approvazione dell'aggiornamento 2020 del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* e/o del presente Piano Integrato. Le Scuole - strutture didattiche di raccordo - e i Centri di Ricerca con personale direttamente assegnato, non ricompresi fra quelli indicati poco sopra, si intendono considerati, ai fini valutativi, nel Dipartimento di afferenza. In ottica della misurazione della *Performance* di Struttura, l'attività tecnico-amministrativa che consente il buon funzionamento della struttura è valutata attraverso le due componenti relative agli esiti delle indagini di *customer satisfaction* e agli Obiettivi di Struttura, secondo le percentuali fissate dal SMVP 2020 come di seguito specificato.

## 4.1 Esiti delle indagini di customer satisfaction

La soddisfazione dell'utenza interna ed esterna viene analizzata rispetto ai servizi amministrativi erogati attraverso la somministrazione di appositi questionari, impattando sulla valutazione per il 50%. Nelle tabelle seguenti sono indicate le indagini (e i relativi codici-domanda) impiegate per le valutazioni di ciascuna Struttura, che saranno esplicitate su DAF, all'interno di sezione dedicata, con il punteggio dell'anno base (2019) non appena sarà disponibile.

Sempre su *DAF*, sono riportate le domande utilizzate ai fini della **declinazione dei progetti di miglioramento di ciascuna Struttura**, da effettuare secondo il modello di seguito riportato riferito al sotto ambito 1-Interventi sui servizi.

Tali domande, a beneficio dei responsabili delle Strutture, sono reperibili all'interno della sezione **Esiti delle indagini di Customer Satisfaction utilizzate ai fini di programmazione**, sotto "Ciclo della Performance", ad accesso aperto, con la seguente distinzione:

- per i Dipartimenti, sono utilizzabili gli esiti della CS dei servizi dipartimentali relativa all'anno 2019 e gli esiti della rilevazione *Good Practice* erogata nel 2019 in relazione all'anno 2018;
- per le Aree, gli esiti della rilevazione *Good Practice* erogata nel 2019 in relazione all'anno 2018.

Costituisce caso particolare il *Centro di Ricerca LENS (European Laboratory for Non-Linear Spectroscopy)*, che rappresenta una struttura atipica: la sua organizzazione vede infatti la partecipazione di numerose università Europee, è un centro autonomo cui afferisce personale tecnico-amministrativo di UniFi, ma non sono individuabili domande delle indagini di *customer satisfaction* che possano essere correlate con esso. Pertanto, il profilo della *customer satisfaction* non viene attivato per questa Struttura e il corrispondente peso (50%) viene aggiunto alla sezione dell'Obiettivo di Struttura, che quindi assume valore del 100%. Lo stesso approccio verrà seguito per le piattaforme di servizio, aventi personale assegnato, eventualmente attivate in data successiva all'approvazione dell'aggiornamento 2020 del SMVP e/o del presente Piano Integrato, per le quali non siano identificabili domande specifiche delle indagini erogate.

Tabella 19

## Domande utilizzate per la valutazione di Aree e Strutture dell'Amministrazione Centrale

Area/Strutture	Domande utilizzate per valutazione PTA	Domande utilizzate per valutazione DDA	Domande utilizzate per valutazione CS 1	Domande utilizzate per valutazione CS 2	Valutazione dei servizi di supporto agli studenti
Area Affari Generali e Legali	Domanda specifica in corso di definizione				
Area Risorse Umane	6AC, 7AC, 14C, 14d, 15	7AC, 10AC, 14			
Area Edilizia	17, 18c, 18d, 18f	16, 17c, 17d, 17f	(14, 15, 16)(b, e, f, g, h), 17	(7, 8, 9)(b, e, f, g, h), 10	D04, D13
Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	16AC, 18a, 18b, 21	15AC, 17a, 17b, 17i, 20	(14, 15, 16)(a, c, d), 17	(7, 8, 9)(a, c, d), 10	
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed Informatici	23d, 27, 28, 30, 32, 34AC, 34DEC, 35	26, 27, 28, 30AC, 30DEC, 31, 36	21b, 21c, 22, 23	14b, 14c, 15, 16	D07, D15
Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale		53, 54, 55, 56	32a, 32b, 33, 36a, 36b, 37, 38	29a, 29b, 30, 33a, 33b, 34, 35	
Area Servizi alla Didattica		32AC, 37AC, 38AC	11c, 28a, 28b, 28c, 29, 40d, 40e	19a, 20, 25a, 25b, 25c, 26, 37d, 37e	D18, D20, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31, D32
Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico - CsaVRI		8AC, 39AC, 40AC, 41AC, 42AC, 43AC, 44AC, 45AC, 46AC, 48AC, 49AC, 52			
Area Servizi Economici e Finanziari	13AC, 36AC, 36DEC, 37AC, 37DEC, 38, 39	9AC, 11AC, 12AC, 14			
Funzioni Direzionali - Staff DG	9a, 9b, 9d, 10, 14a, 14b				
Piattaforma amministrativa unica per le politiche linguistiche di Ateneo			Domande specifiche (vedi allegato)		
Comunicazione e Public Engagement	18g, 18h, 22b, 22c, 22d, 22e, 23a, 23d, 24, 25, 26	17g, 21b, 21c, 21d, 21e, 22a, 22d, 23, 24, 25	(14, 15, 16)(i), 18a, 18b, 19, 20, 21a	(7, 8, 9)(i), 11a, 11b, 12, 13, 14a	
Formazione	11, 14e				
Centrale Acquisti	16AC	15AC			
Coordinamento Relazioni Internazionali		13AC, 42, 47			
Orientamento e Job Placement			10, 11a, 11b, 12	41, 43	
Servizio Prevenzione e Protezione	18e		(14, 15, 16)(e, i)	(7, 8, 9)(e, i)	

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

Tabella 20

## Domande utilizzate per la valutazione dei Dipartimenti

Struttura	Domande utilizzate per valutazione PTA	Domande utilizzate per valutazione DDA	Domande utilizzate per valutazione CS 1	Domande utilizzate per valutazione CS 2	Valutazione dei servizi di supporto agli studenti	Questionario customer Dipartimenti
Dipartimenti senza Scuola		7DEC, 8DEC, 12DEC, 13DEC, 22b, 35b, 35c, 35d, 37DEC, 39DEC, 40DEC, 41DEC, 42DEC, 45DEC, 46DEC, 47DEC, 50, 58		19a		VA02, VA03, VA04, VA05, VA06a, VA06b, VA06c, VA06d, VA06e, VA06f, VA06g, VA06h, VA06i, VA06j, VA07
Dipartimenti con Scuola		7DEC, 8DEC, 12DEC, 13DEC, 22b, 22c, 32DEC, 33DEC, 34DEC, 35b, 35c, 35d, 37DEC, 39DEC, 40DEC, 41DEC, 42DEC, 45DEC, 46DEC, 47DEC, 50, 58		19a		VA02, VA03, VA04, VA05, VA06a, VA06b, VA06c, VA06d, VA06e, VA06f, VA06g, VA06h, VA06i, VA06j, VA07

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

## 4.2 Obiettivi di struttura

Sono stati introdotti per la prima volta nel SMVP 2019 e confermati nell'aggiornamento del 2020 di recente approvato (<https://www.unifi.it/p11542.html>).

Gli **Obiettivi di Struttura** sono **assegnati direttamente al personale B-C-D** e costituiscono il fulcro dell'attività amministrativa delle unità organizzative che, nel loro ordinario funzionamento proteso al miglioramento continuo, ne garantiscono la sussistenza, l'operatività e l'avanzamento.

La dimensione "Struttura" è quella più aggregante per il personale che vi afferisce, 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; proprio questo aspetto, particolarmente apprezzato nel corso del 2019, costituisce il principale stimolo che suggerisce la riproposizione dell'approccio agli Obiettivi di Struttura. Essi rappresentano inoltre, per il **rimanente 50%**, l'altra componente della *Performance di Struttura*, che a sua volta ricade nella *Performance Individuale del personale dirigente* ed EP.

**Il Piano Integrato determina le linee generali dei contenuti degli Obiettivi di Struttura**; la loro declinazione, anche in virtù dell'autonomia gestionale, è in carico al responsabile della stessa, in un'ottica di confronto e condivisione con il personale afferente, anche considerando direttamente le rilevanze emerse dai risultati delle indagini di *customer satisfaction* di pertinenza e analizzando gli ambiti di miglioramento.

Nel rispetto delle diverse caratteristiche e specificità del personale tecnico e amministrativo, gli Obiettivi di Struttura sono declinati in maniera differente nell'assegnazione al personale tecnico e al personale amministrativo, con peculiarità distinte e complementari fra di loro a formare un unico obiettivo di miglioramento complessivo per la stessa Struttura.

Viene lasciata libertà di definizione alle strutture assegnatarie, con la raccomandazione di definire **indicatori e valori obiettivo** idonei a valutarne il raggiungimento, che verranno validati dalla Direzione Generale.

L'Obiettivo di Struttura è identificabile, a livello generale e con connotazione di ampia portata, come segue:

### Progetto dell'Obiettivo di Struttura del Dipartimento/Area/CLA/FD \_\_\_\_ - 2020

La definizione dell'Obiettivo di Struttura è in carico al responsabile in collaborazione con tutto il personale di categoria B, C e D, che verrà valutato sul raggiungimento del medesimo; i responsabili (Dirigenti, RAD, ...) hanno il compito di coordinare le azioni volte a produrre l'effettivo miglioramento richiesto e saranno valutati (nell'ambito ricompreso nelle capacità manageriali) sulla capacità di coordinamento, come descritto compiutamente nel SMVP 2020.

L'Obiettivo di Struttura è declinato con ampio respiro per coinvolgere attivamente tutto il personale afferente, ed è finalizzato a consolidare/mantenere elevati standard qualitativi della Struttura, con riferimento a quattro ambiti: servizi offerti, assicurazione della qualità, supporto agli obiettivi strategici delle strutture dipartimentali e agli Organi di Governo dalle Aree, sostenibilità della spesa. Il personale delle Scuole verrà coinvolto nello sviluppo del progetto e nel raggiungimento dell'Obiettivo della Struttura, con le opportune declinazioni di processo.

Si richiede pertanto di definire un progetto unitario che tenga conto dei quattro ambiti descritti e che preveda un programma di azioni dettagliato e il relativo cronoprogramma (sullo schema seguente), da cui si evincerà il grado di raggiungimento del valore obiettivo. Si tenga inoltre conto che nel periodo giugno/luglio dovrà essere trasmessa al Direttore Generale la relazione di monitoraggio intermedio con annesso cronoprogramma, a cura del responsabile della Struttura.

Il progetto avrà quindi ad oggetto gli ambiti:

1. INTERVENTI SUI SERVIZI: miglioramento/consolidamento dei processi e servizi.

A fronte degli esiti delle indagini di *customer satisfaction* 2019, potranno essere individuati ambiti specifici di miglioramento/consolidamento, su cui intervenire con azioni mirate, desumibili della progettazione delle azioni di supporto. Come già riportato, gli ambiti di miglioramento sono facilmente desumibili dal materiale caricato sull'apposita sezione del DAF, con cromatica evidenziazione per valori inferiori al punteggio di 3,5;

2. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ: si richiede il perseguimento degli obiettivi del Sistema Assicurazione Qualità, ivi compreso il superamento di eventuali criticità o azioni in aree di miglioramento per quanto di competenza, fra cui, a titolo esemplificativo: sviluppo di una visione integrata delle attività di terza missione e della ricerca, coordinamento e controllo della qualità dei tirocini, potenziamento del legame fra azioni e risultati anche in una prospettiva pluriennale.

Per approfondimenti e ulteriori spunti si suggerisce di consultare la pagina Assicurazione della Qualità (<https://www.unifi.it/vp-2922-assicurazione-della-qualita.html>) e la relazione annuale del Nucleo di Valutazione (<https://www.unifi.it/CMprov-p-9567.html>);

3. SUPPORTO AGLI OBIETTIVI STRATEGICI DA PARTE DELLE STRUTTURE DIPARTIMENTALI E AGLI ORGANI DI GOVERNO DA PARTE DELLE AREE: definizione di azioni specifiche di derivazione strategica relative ai programmi propri della Struttura e alle politiche di Ateneo. Allo scopo si ricorda che, con nota Prot. N. 1315 del 7 gennaio 2020, è stato richiesto l'aggiornamento della pianificazione strategica dipartimentale. Alle Aree Centrali è richiesto di progettare interventi di supporto agli Organi di Governo nell'assolvimento del loro operato;

4. SOSTENIBILITÀ DELLA SPESA: monitoraggio dei flussi finanziari di entrata/uscita (report periodico), azioni di recupero crediti (due report semestrali) e analisi e lavorazione puntuale (settimanale) dei sospesi d'entrata.

Ciascuna Struttura, di concerto con l'Area dei Servizi Economici e Finanziari, monitorerà costantemente i propri flussi e ne darà evidenza nei report inviati formalmente all'Area. È inoltre richiesta un'azione costante di recupero esposizioni creditorie con relative evidenze periodiche e l'ottimizzazione dei costi di investimento la cui spesa non costituisce fabbisogno.

Sono previsti i seguenti step temporali: un primo di declinazione dell'obiettivo entro febbraio (tavolo RAD), il secondo di monitoraggio intermedio, il terzo di verifica.

Tra ottobre e dicembre 2020 sono previsti momenti di confronto tra il Direttore Generale e tutto il personale della Struttura, in relazione al monitoraggio trasmesso. Questa metodologia prosegue quella adottata nel 2019 con risultati più che positivi, sia dal punto di vista del monitoraggio stesso, sia da quello del clima lavorativo, e ancora per ottenere un'analisi più approfondita sull'andamento generale delle singole Strutture. Le seguenti Tabelle n.Tabella 22 e Tabella 23 mostrano la ricaduta valutativa diretta sulle categorie di personale B, C e D interessate.

Tabella 21  
Esempio di cronoprogramma per gli obiettivi di Struttura

Esemplificazione del cronoprogramma del progetto "Obiettivo di struttura" dipartimento/area/..												
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Azione 1 ...	■	■	■	■								
Azione 2 ...			■	■	■	■	■	■				
Azione 3 ...		■	■	■	■			■	■	■		
Azione 4 ...												
...												

Assegnazione Obiettivo
Monitoraggio intermedio
Monitoraggio Finale

Tabella 22  
Ambiti e pesi percentuali per la valutazione del personale di cat. B, C e D, amministrativo e tecnico che non svolge attività prettamente di ricerca o legata ai laboratori didattici

SMVP 2020 Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Personale di cat. B, C e D, amministrativo e tecnico che non svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici			
Ambiti di valutazione	Peso ambiti	Componenti di valutazione	Valutatore
Performance Organizzativa	10%		Dirigente di Area / Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD) / Direttore di Dipartimento / Presidente di Centro
Performance di Struttura	65%	Obiettivo di struttura	
Comportamenti organizzativi	25%	Attività lavorativa e contributo al raggiungimento dell'obiettivo di struttura	
Obiettivi di funzione	-		

Tabella 23  
Ambiti e pesi percentuali per la valutazione del personale di cat. B, C e D tecnico che svolge attività prettamente di ricerca o legata ai laboratori didattici

SMVP 2020 Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Personale di cat. B, C e D tecnico che svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici			
Ambiti di valutazione	Peso ambiti	Componenti di valutazione	Valutatore
Performance Organizzativa	10%		Dirigente di Area / Direttore di Dipartimento / Presidente di Centro
Performance di Struttura	65%	Obiettivo di struttura	
Comportamenti organizzativi	25%	Attività lavorativa Contributo al raggiungimento dell'obiettivo di struttura	
Obiettivi di funzione	-		



# ***La performance* individuale**



# La performance individuale

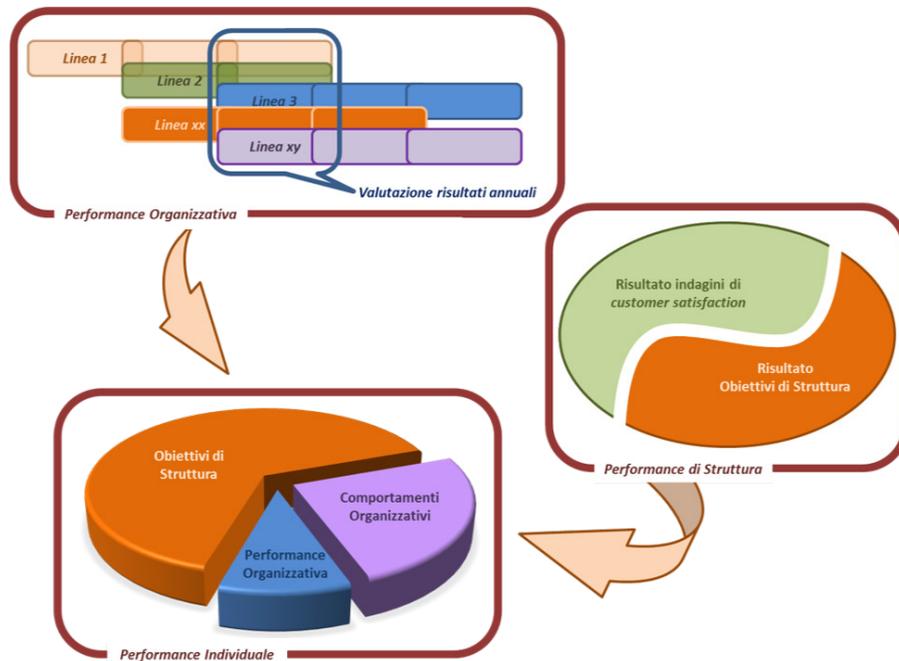


Figura 3  
Schema delle relazioni  
tra azioni individuali,  
performance  
individuale,  
organizzativa e di  
struttura

Nella normativa e nei testi scientifici inerenti, la *Performance Individuale* è 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”<sup>1</sup>. Essa dà luogo alla determinazione dell'incentivazione economica ai sensi del D.lgs. 150/2009, corrisposta a seguito della validazione della Relazione della *Performance* da parte del Nucleo di Valutazione.

Le dimensioni della *Performance Organizzativa* e di *Struttura* rappresentano ciascuna un diverso aspetto del miglioramento continuo sotteso al concetto di *performance*; l'azione del personale è trasversale e strettamente collegata a ciascuno dei livelli rappresentati. Per dar conto di questo, la *Performance Individuale* si compone di elementi strettamente collegati a comportamenti e obiettivi del singolo, di ricadute della dimensione organizzativa e di ricadute o misurazione diretta di elementi relativi alla *Struttura*, in misura diversa a seconda del ruolo, come esposto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*. In particolare:

- La valutazione del **personale titolare di funzione** (dirigenziale, EP) si basa sui seguenti elementi:
  - Comportamenti individuali;
  - Obiettivi singoli di funzione;
  - Componente di *Performance Organizzativa* (percentuale del risultato raggiunto);
  - Componente di *Performance di Struttura* (percentuale del risultato conseguito, dipendente dagli esiti della *customer satisfaction* e dai risultati degli Obiettivi di *Struttura* assegnati al personale B-C-D).
- La valutazione del ruolo di **Direttore Tecnico** e degli **incarichi al personale B-C-D** è formata da:
  - Comportamenti individuali;
  - Obiettivi singoli di funzione;
  - Componente di *Performance Organizzativa* (percentuale del risultato raggiunto).
- La valutazione del **personale B-C-D** si basa invece sulle seguenti componenti:
  - Comportamenti individuali;
  - Componente di *Performance Organizzativa* (percentuale del risultato raggiunto);
  - Risultato diretto degli Obiettivi di *Struttura* di cui tale personale risulta assegnatario.

Nel seguito si forniscono alcuni cenni esplicativi per ciascuno dei gruppi sopra citati.

Il Ciclo della *Performance* viene gestito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo interno ad esso dedicato: <https://websol.unifi.it/performance/user/login>. Ogni membro del personale tecnico-amministrativo può accedervi mediante credenziali uniche e prendere visione della propria scheda individuale, attraverso la quale sono effettuate tutte le operazioni di predisposizione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione.

L'Allegato B “DECLINAZIONE OBIETTIVI DI FUNZIONE”, parte integrante del Piano, riporta gli obiettivi assegnati ai titolari di funzione ad oggi attivi (n. 154). Ci si riserva di integrare/modificare quanto evidenziato nell'All. B, alla luce di eventuali, futuri atti formali a riguardo, dandone puntuale comunicazione agli interessati e aggiornando la sezione sul Datawarehouse di Ateneo (DAF).

<sup>1</sup> cfr. G. Bouckaert, J. Halligan, *Managing Performance. International comparisons*, Routledge, Oxon, 2008

### 5.1 Titolari di funzione e relativi obiettivi

L'apporto individuale alla *Performance* Organizzativa di Ateneo è riferito sia al contributo ordinario, sia al perseguimento di obiettivi di *performance*; nel caso di personale titolare di funzione sono assegnati specifici obiettivi individuali connessi alla funzione ricoperta. Nella declinazione degli obiettivi di funzione viene inoltre dato particolare valore alla rete professionale RAD, aggiornata il 24 gennaio 2020 (Prot. N. 14320) con l'inserimento di Sostenibilità e Dottorato, tramite l'assegnazione di obiettivi di *performance* trasversali, volti alla gestione e al miglioramento di processi comuni presidiati dalla stessa rete. La declinazione degli obiettivi assegnati per funzione si trova quale Allegato B al presente documento.

Gli obiettivi sono stabiliti tenendo conto delle politiche e delle strategie contenute nel Piano Strategico di Ateneo, delle eventuali criticità e degli ambiti della Struttura più soggetti a iniziative di miglioramento e potenziamento, ma non declinano mai direttamente azioni oggetto di valutazione in altri ambiti.

Gli obiettivi individuali di funzione sono dunque assegnati a tutte le categorie di personale con incarico, tenendo conto della funzione ricoperta:

- Direttore Generale (non obbligatori, assegnati dal Consiglio di Amministrazione)
- Dirigenti
- EP con incarico di responsabilità (RAD, EP responsabili di Unità di Processo)
- EP senza incarico di responsabilità (sia tecnici che amministrativi)

La Tabella 24 sintetizza e rende facilmente comprensibile la composizione della *performance* relativa a tutti i profili di personale con incarico.

I dettagli dello schema sopra riportato sono trattati nel **SMVP 2020**, a cui pertanto si fa diretto riferimento per approfondimenti.

Gli obiettivi individuali, già discussi e concordati, saranno formalmente assegnati entro il 28 febbraio p.v., dandone precisa comunicazione agli interessati. Dei medesimi verrà curata altresì la pubblicazione nella sezione ad accesso libero del **DAF - Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino**, dedicata al "Ciclo della *Performance*", anno 2020.

Tabella 24  
**Performance Individuale del personale titolare di funzione (da SMVP 2020)**

SMVP 2020 QUADRO DEI SOGGETTI VALUTATI, DELLE COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E DEI RISPETTIVI VALUTATORI						
Soggetto Valutato	Ambiti di valutazione					Valutatore
	Performance organizzativa di Ateneo	Performance di struttura		Capacità manageriali	Obiettivi di funzione	
		PS - Soddisfazione utenti	PS - Obiettivi di Struttura	Capacità - comportamenti		
Direttore Generale	55% (45%)	5,00%	5,00%	35%	0% (10%)	CdA su proposta del Rettore, sentito il NdV
Dirigenti	40%	10,00%	10,00%	30%	10%	Direttore Generale
EP con responsabilità - RAD	25%	15,00%	15,00%	25%	20%	Direttore Generale/ Dirigente di Area Direttore di Dipartimento/ Presidente di Centro*
EP senza responsabilità	25%	12,50%	12,50%	20%	30%	Dirigente di Area

(\*) Per il personale tecnico assegnato ai Centri la valutazione è effettuata dal Direttore del Dipartimento di Afferenza, sentito il Presidente del Centro quale co-valutatore.

Tabella 25  
**Performance Individuale per incarichi a personale B,C e D (da SMVP 2020)**

SMVP 2020 QUADRO DEI SOGGETTI VALUTATI, DELLE COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E DEI RISPETTIVI VALUTATORI						
Soggetto Valutato	Ambiti di valutazione					Valutatore
	Performance organizzativa di Ateneo	Performance di struttura		Capacità manageriali	Obiettivi di funzione	
		PS - Soddisfazione utenti	PS - Obiettivi di Struttura	Capacità - comportamenti		
Incarico di responsabile di UF personale di cat. D	10%	-	-	60%	30%	Dirigente di Area
Incarico di Funzione di Responsabilità personale di cat. B, C e D	-	-	-	60%	40%	Dirigente di Area/ Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)
Incarico di Funzione Specialistica personale di cat. B, C e D	-	-	-	50%	50%	Dirigente di Area/ Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)

(\*) Per il personale tecnico assegnato ai Centri la valutazione è effettuata dal Direttore del Dipartimento di Afferenza, sentito il Presidente del Centro quale co-valutatore.

### 5.2 Incarichi al personale B,C,D (FR, FS, UF)

L'assegnazione degli obiettivi individuali riguarda anche tutte le categorie di personale con incarico, cioè:

- Incarico di responsabile di Unità Funzionale
- Incarico di Funzione di Responsabilità
- Incarico di Funzione Specialistica

Gli obiettivi individuali sono declinati diversamente a seconda della funzione ricoperta, indipendentemente che si tratti di personale che opera nell'Amministrazione Centrale o nelle Strutture decentrate; nell'assegnazione, viene mantenuta e valorizzata la logica di rete, aggregando sul medesimo obiettivo la trasversalità di soggetti impegnati nel processo.

La valutazione relativa si basa sugli ambiti indicati in precedenza; in particolare, per la componente di capacità manageriali e comportamenti organizzativi, si fa riferimento specifico alle capacità proprie e richieste dall'incarico assegnato, per i quali la valutazione risulta in maniera importante. Inoltre, si considerano gli esiti dei singoli obiettivi (obiettivi di funzione).

Si precisa che la valutazione dell'incarico assegnato al personale B-C-D, sia tecnico che amministrativo, si configura come aggiuntiva alla valutazione di cui alla sezione successiva (personale di categoria B, C e D senza incarico).

Viene mostrata di seguito la tabella di dettaglio tratta dal SMVP 2020 cui si fa riferimento per approfondimenti.

### 5.3 Direttore tecnico di centro

Il personale con incarico di Direttore Tecnico di Centro può essere inquadrato sia nella categoria EP che nella categoria D; per la peculiarità dell'incarico stesso, la valutazione viene effettuata in misura marcatamente maggiore in relazione agli obiettivi specifici, assegnati dal Direttore del Dipartimento a cui la struttura afferisce.

Viene mostrata di seguito la Tabella 26 tratta dal SMVP 2020 cui si fa riferimento per approfondimenti.

📄 **Tabella 26**  
**Performance Individuale**  
**per Direttore Tecnico di Centro**  
**(da SMVP 2020)**

SMVP 2020 QUADRO DEI SOGGETTI VALUTATI, DELLE COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E DEI RISPETTIVI VALUTATORI					
Soggetto Valutato	Ambiti di valutazione				Valutatore
	Performance organizzativa di Ateneo	Performance di struttura		Capacità manageriali Capacità - comportamenti	
		PS - Soddisfazione utenti	PS - Obiettivi di Struttura		
Direttore tecnico	25%	-		15%	60%
					Direttore di Dipartimento/ Presidente di Centro*

(\*) Per il personale tecnico assegnato ai Centri la valutazione è effettuata dal Direttore del Dipartimento di Afferenza, sentito il Presidente del Centro quale co-valutatore.

## 5.4 Personale B-C-D e i relativi obiettivi

La valutazione del personale B-C-D si basa in massima parte sul risultato conseguito negli Obiettivi di Struttura e sulla valutazione dei comportamenti all'interno dell'organizzazione. Nel caso in cui il personale sia anche titolare di incarico, la valutazione di cui alla sezione precedente è ulteriore rispetto a quanto qui riportato.

La *performance* del personale B-C-D si riassume pertanto nello schema che segue:

SMVP 2020 QUADRO DEI SOGGETTI VALUTATI, DELLE COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E DEI RISPETTIVI VALUTATORI						
Soggetto Valutato	Ambiti di valutazione					Valutatore
	Performance organizzativa di Ateneo	Performance di struttura		Capacità manageriali	Obiettivi di funzione	
		PS - Soddisfazione utenti	PS - Obiettivi di Struttura	Capacità - comportamenti		
Personale di cat. B, C e D - amm.**	10%	-	65%	25%	-	Dirigente di Area/ Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)
Personale di cat. B, C e D - tecn.	10%	-	65%	25%	-	Direttore di Dipartimento/ Presidente di Centro*

Tabella 27  
Performance Individuale  
personale B, C e D  
(da SMVP 2020)

(\*) Per il personale tecnico assegnato ai Centri la valutazione è effettuata dal Direttore del Dipartimento di Afferenza, sentito il Presidente del Centro quale co-valutatore.

(\*\*) Per personale amministrativo si intende anche il personale inquadrato nell'area tecnica ma che non svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici.



# Misure anticorruzione e trasparenza





# Misure anticorruzione e trasparenza

L'Amministrazione assume come misura di trasparenza e di prevenzione del rischio corruttivo la mappatura dei processi di Ateneo, individuando quelli soggetti a rischio di corruzione e predisponendo le necessarie azioni di contrasto, in ottemperanza alle indicazioni metodologiche del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) vigente. In questa cornice, è stato avviato nel 2014 un impegnativo lavoro di individuazione e mappatura dei processi di Ateneo che vede il coinvolgimento di Dirigenti, di Responsabili Amministrativi di Dipartimento e della Direzione Generale, lavoro in continua evoluzione anche per la necessità di revisione e aggiornamenti di quanto già fatto.

Anche a seguito di rilievi ANAC a carico dell'Ateneo, che hanno evidenziato una effettiva immaturità della mappatura dei processi, nel primo semestre del 2019 è stato dato avvio ad un considerevole lavoro di revisione che ha riguardato in primo luogo l'area dei **contratti pubblici**. La Funzione Trasversale Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, di concerto con l'Unità di Processo "Coordinamento delle Funzioni direzionali di Programmazione, Organizzazione e Controllo", il responsabile della Centrale Acquisti e i dirigenti dell'Area Affari Generali e dell'Area Edilizia, ha provveduto alla revisione e integrazione dei processi e delle fasi mancanti, individuando contestualmente i rischi per ogni attività e le misure di prevenzione e monitoraggio per ciascuna di esse, in relazione ai seguenti processi:

- Pianificazione e Analisi Esigenti;
- Progettazione;
- Gara-Affidamento;
- Esecuzione dei contratti di appalto.

I lavori di mappatura e valutazione del rischio sono inoltre proseguiti nel secondo semestre del 2019, utilizzando lo stesso approccio, con i processi relativi al "Reclutamento del personale docente" e "Reclutamento del personale tecnico amministrativo".

Perseguendo l'obiettivo di una sempre maggiore trasparenza, la [sezione del sito UniFi dedicata alla mappatura dei processi](#) è stata ridisegnata negli ultimi anni ed è soggetta a un continuo aggiornamento e manutenzione, per contrastare rischi potenziali in tema di corruzione e per il corretto trattamento dei dati personali.

Allo stesso modo e in ottica di prevenzione del rischio corruttivo, è necessario sottolineare come l'Università di Firenze si impegni puntualmente nel **garantire la rotazio-**

**ne degli incarichi** dirigenziali e dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento (RAD), estendendo lo stesso approccio anche a Responsabili di Unità di Processo (UP), come illustrato nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2020-2022. Tale rotazione è stata perseguita costantemente nello scorso triennio, mentre attualmente si opta per garantire una fase di stabilità atta a favorire la crescita diffusa ed il consolidamento dell'organizzazione, garantendo il presidio dei processi, dei servizi e delle attività in capo alle relative Strutture, nelle more delle considerazioni su eventuali nuovi assetti che possano derivare da fattori diversi (cessazioni, revisione del modello organizzativo - DD n. 41 del 15/01/2020, prot. n. 7853).

In continuità con il Ciclo della *Performance* relativo al precedente esercizio, si indica, quale misura di trasparenza e anticorruzione, **la mappatura di specifici processi per Linea di Performance Organizzativa**, già proposta per ogni linea e coerentemente presentata anche nel nuovo Ciclo della *Performance*. La tabella 28 riporta la situazione delle mappature indicate nel Piano Integrato 2019-2021; in un'ottica di pianificazione triennale, alcuni processi individuati non sono stati mappati nel precedente esercizio, ma vengono riportati quali attività specifica anche nel presente Piano. Ad essi sono associate ulteriori mappature che vengono introdotte per la prima volta, riassunte nella tabella 29.

In essa si riportano quindi le mappature dei processi programmate nel Piano Integrato 2020-2022, aventi fini principali di trasparenza per tutti, e di anticorruzione, grazie all'analisi del rischio che verrà associata, per alcuni di essi.

La mappatura dei processi indicata si inserisce nell'attività più generale che verrà messa in atto a partire dal prossimo esercizio e promossa dal Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT), che sarà approvato contestualmente al presente Piano Integrato, secondo una **nuova modalità di graduale introduzione che darà priorità ai processi delle aree maggiormente esposte al rischio corruzione**.

Il PTPCT recepisce le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2019, che prevede il superamento del metodo di analisi del rischio di tipo quantitativo finora utilizzato (come da indicazioni del PNA 2013) e il passaggio graduale ad un approccio di tipo qualitativo, ta-

le da scongiurare le criticità derivanti da una possibile sottovalutazione del rischio.

Il progetto triennale così articolato parte dal presupposto, necessario per l'individuazione dei processi a rischio di corruzione, di una esaustiva definizione dell'elenco di tutti i processi che attraversano le Strutture di Ateneo, elenco già peraltro redatto per la prima volta da questa Amministrazione nel 2014, sottoposto a continue revisioni/aggiornamenti e che ha visto il coinvolgimento di Dirigenti, Responsabili Amministrativi di Dipartimento e del personale in staff al Direttore Generale.

Nel progetto menzionato si prevede di sottoporre a revisione anche le aree mappate nei piani precedenti, in modo da prendere atto dei cambiamenti avvenuti dalla prima applicazione del processo di gestione del rischio e pervenire ad una versione più precisa del contesto attuale. Questa revisione è stata applicata già dal primo semestre del 2019, interessando primariamente l'area dei contratti pubblici e successivamente i processi relativi al reclutamento del personale docente e del personale tecnico amministrativo.

Tabella 28

Declinazione processi Piano Integrato 2019-2021

Processi considerati nell'ambito delle misure anticorruzione dal Piano Integrato 2019-2021	Declinazione processi
<b>Linea 1</b> <b>Miglioramento dei servizi agli studenti</b> Responsabile: Dott.ssa Orfeo	
<i>Mappatura dei processi della Struttura numero programmato, offerta di II livello (master, corsi di perfezionamento), internazionalizzazione (Erasmus)</i>	Numero programmato (NON EFFETTUATA)
<i>Mappatura dei processi della Struttura numero programmato, offerta di II livello (master, corsi di perfezionamento), internazionalizzazione (Erasmus)</i>	Offerta di II livello (master, corsi di perfezionamento) (NON EFFETTUATA)
<i>Mappatura dei processi della Struttura numero programmato, offerta di II livello (master, corsi di perfezionamento), internazionalizzazione (Erasmus)</i>	Internazionalizzazione – Mappatura processo mobilità in uscita per studenti Erasmus
<b>Linea 2</b> <b>Valorizzazione del patrimonio</b> Responsabile: Arch. Napolitano	
<i>Mappatura di almeno un processo inerente uno degli ambiti della Linea</i>	Progettazione
<b>Linea 3</b> <b>Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro</b> Responsabile: Arch. Napolitano	
<i>Mappatura dei processi di affidamento di incarichi di docenza per la formazione in materia di sicurezza – Emissione bando</i>	Creazione Albo docenti per la formazione in materia di sicurezza
<b>Linea 4</b> <b>Azioni di supporto all'assicurazione della Qualità</b> Responsabili: Dott.ssa Garibotti / Dott.ssa Orfeo	
<i>Mappatura dei processi di Qualità che legano gli attori istituzionali</i>	1. Reclutamento PTA e CEL 2. mobilità PTA-CEL ex art. 30 D.lgs. 165/2001
<b>Linea 5</b> <b>Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo</b> Responsabile: Dott. De Marco	
<i>Mappatura processo telelavoro (o smart working)</i>	1. Gestione assegnazione postazioni di telelavoro 2. Revisione e stipula contratti integrativi

Tabella 29

Processi per Linea di Performance Organizzativa Piano Integrato 2020-2022

Linea di performance organizzativa	Mappatura processi programmata
<p><b>Linea 1</b>  <b>Miglioramento dei servizi agli studenti</b>                      Resp.: Dott.ssa Orfeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero programmato (Proseguimento)</li> <li>• Offerta di II livello (master, corsi di perfezionamento) (Proseguimento)</li> <li>• Consegna titoli di Studio</li> <li>• Nuova gestione dei servizi bibliotecari</li> <li>• Gestione carriere alias</li> </ul>
<p><b>Linea 2</b>  <b>Valorizzazione del patrimonio</b>                      Resp.: Dott. Spinu / Dott.ssa Maraviglia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione documentale dematerializzata</li> <li>• Programmazione didattica annuale, compresa la gestione degli orari delle lezioni e degli spazi utilizzabili extra attività didattica ordinaria</li> </ul>
<p><b>Linea 3</b>  <b>Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro</b>                      Resp.: Arch. Napolitano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segnalazione emergenza</li> <li>• Gestione amianto</li> </ul>
<p><b>Linea 4</b>  <b>Azioni di supporto all'assicurazione della Qualità</b>                      Resp.: Dott. Migliarini / Dott.ssa Orfeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processi CsaVRI in coerenza con la nuova riorganizzazione</li> <li>• Revisione e aggiornamento processi relativi al Presidio</li> </ul>
<p><b>Linea 5</b>  <b>Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo</b>                      Resp.: Dott. De Marco</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilità interna</li> </ul>
<p><b>Linea 6</b>  <b>Internazionalizzazione</b>                      Resp.: Dott.ssa Orfeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attivazione accordi internazionali</li> <li>• Erogazione anticipo/rimborso spese ai <i>visiting</i> stranieri</li> <li>• Riconoscimento delle attività didattiche svolte dagli studenti all'estero</li> <li>• Supporto amministrativo ai <i>visiting</i> (documentazione fiscale, anagrafica e sanitaria necessaria)</li> </ul>
<p><b>Linea 7</b>  <b>Sostenibilità</b>                      Resp.: Dott. Gentilini</p>	<p><i>Per la presente linea non sono individuati processi da mappare</i></p>

# Allegati

- A. Allegato A - Descrizione delle azioni di *performance* organizzativa
- B. Allegato B - Declinazione obiettivi di funzione



