



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# PIANO INTEGRATO 2021|23

MONITORAGGIO  
INTERMEDIO 2021



# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>2</b>
<b>CAPITOLO 1 - ATTUAZIONE DEL POLA NEL I SEMESTRE 2021</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Situazione di partenza al 1 gennaio 2021</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Istituzione della Cabina di coordinamento amministrativo POLA</b>	<b>8</b>
1.2.1 Gli ambiti di azione della Cabina POLA	11
1.2.2.1 <i>Organizzazione, comunicazione e relazioni sindacali</i>	12
1.2.2.2 <i>Digitalizzazione</i>	14
1.2.2.3 <i>Formazione</i>	16
<b>1.3 Monitoraggi</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Legami fra indicatori per la Funzione Pubblica e Obiettivi da Piano Integrato</b>	<b>27</b>
<b>1.5 Ridisegno normativo e nuova definizione di soglia minima per l'adesione ai POLA</b>	<b>29</b>
<b>1.6 Scenario del secondo semestre 2021</b>	<b>32</b>
<b>CAPITOLO 2 - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Linea Digitalizzazione</b>	<b>37</b>
Obiettivo 1 - Semplificazione dei processi per la trasformazione digitale	37
Obiettivo 2 - Sviluppo di strumenti di assistenza remota	52
Obiettivo 3 - Consolidamento della sicurezza informatica	56
Obiettivo 4 - Sviluppo della didattica innovativa	62
<b>2.2 Linea Cambiamento Organizzativo</b>	<b>75</b>
Obiettivo 1 - Innovazione tecnologica per il cambiamento organizzativo	75
Obiettivo 2 - Innovazione gestionale per il cambiamento organizzativo	80
<b>2.3 Obiettivi specifici da Pianificazione precedente</b>	<b>87</b>
Obiettivo 1 - Valorizzazione del patrimonio storico	87
Obiettivo 2 - Ottimizzazione del sistema dei siti Unifi	91
<b>APPENDICE 1 - LA MAPPATURA DEI PROCESSI E LA VALUTAZIONE DELL'ESPOSIZIONE AL RISCHIO CORRUTTIVO</b>	<b>94</b>
<b>APPENDICE 2 - QUADRO DI RIEPILOGO DELLE ATTIVITÀ PRESENTATE CON IL PROGRAMMA PRO3</b>	<b>97</b>

## Introduzione

Il presente monitoraggio ha la **finalità primaria di rendicontare l'attività svolta nel primo semestre dell'anno per la realizzazione del Piano Integrato 2021-2023**, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 gennaio 2021, **sia in relazione al Piano Organizzativo per il Lavoro Agile, sia in relazione agli obiettivi di Performance Organizzativa**.

Per l'esperienza degli ultimi cicli, tale esigenza, ancorché prioritaria, non è la sola: il monitoraggio costituisce infatti un'occasione virtuosa di **comunicazione a tutta la Comunità UniFI dell'avanzamento del Piano per il lavoro agile, delle attività di programma svolte**, e delle rimanenti, oltre a costituire una **riflessione circostanziata sulle vicende del primo semestre dell'anno da cui derivare ulteriori elementi di programmazione**, sul secondo semestre e addirittura sul prossimo ciclo.

Si devono infatti rimarcare in proposito due **circostanze intervenute nel periodo primaverile** che hanno inciso sulla programmazione approvata pochi mesi prima:

- la ripresa dei contagi da COVID-19 e le conseguenti restrizioni alla vita di comunità;
- l'emanazione del Decreto Ministeriale 289 del 25 marzo 2021 contenente le "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2021-2023".

Riguardo le **restrizioni alla vita di comunità del periodo primaverile**, si può senz'altro evidenziare come **gli sforzi compiuti nel corso del 2020 abbiano consentito di garantire un elevato livello di continuità dei servizi** (in presenza, quando possibile, o da remoto), anche attivando la necessaria risorsa del lavoro agile. Si ricorderà infatti che nella seduta del 26 giugno 2020 il Consiglio di Amministrazione approvò una importante rimodulazione della programmazione 2020, proprio per fronteggiare l'insorgere dell'emergenza e porre i presupposti per la ripresa delle attività in presenza nel mese di settembre. Ebbene le misure allora previste e quelle pianificate per il 2021 hanno consentito uno svolgimento ordinato delle attività che poi, **sulle linee della digitalizzazione e del cambiamento organizzativo del Piano, hanno assicurato il potenziamento degli assetti idonei a fronteggiare il ripresentarsi dell'emergenza**. Si vedrà nel monitoraggio come le **esigenze di rimodulazione siano circoscritte a limitate circostanze**, impattate dalla eccezionalità della situazione.

Riguardo l'**emanazione delle linee generali di indirizzo per il triennio del MUR (sinteticamente denominate "Pro3")**, si deve evidenziare non solo l'importanza di tale documento programmatico del sistema universitario nazionale anche per la nostra programmazione di dettaglio, ma anche il rilevante finanziamento collegato che, come nel nostro caso, consente di dare impulso e sviluppo a ulteriori azioni fin dal 2021. **Gli Organi infatti hanno deliberato (sedute del 16 luglio 2021) di accedere ai finanziamenti ivi previsti presentando un programma denominato "L'agenda digitale di UniFI per il triennio 2021-2023: innovare i servizi per ridurre le disuguaglianze e per investire sul futuro del personale universitario"**, finalizzato al potenziamento delle infrastrutture della didattica, alla digitalizzazione dell'Ateneo e alla formazione del personale alle nuove tecnologie e all'innovazione didattica. In questo modo l'Ateneo intende proseguire e integrare lo sviluppo delle azioni, anche del Piano Integrato 2021-2023, utilizzando anche i fondi allo scopo resi disponibili dal

MUR, con propagazione ulteriore e accelerata degli interventi, finalizzata ad ottenere entro il 2023 un Ateneo profondamente innovato sui temi del digitale e della didattica innovativa. **Per questo motivo si propongono diffusi inserimenti di attività sulle azioni direttamente impattate dal programma Pro3 appena presentato**, finalizzate a recepire gli interventi volti e favorire l'avvicendamento alla direzione politica che avrà il compito di impostare le politiche di Ateneo nelle prossime programmazioni 2022-2023.

**Nelle pagine della relazione verranno pertanto evidenziati sinteticamente, in un apposito box alla fine del monitoraggio di ciascuna azione, i collegamenti alle specifiche attività triennali del programma PRO3 (colorazione blu) e in un successivo box il riferimento alle nuove attività aggiuntive rispetto all'originaria pianificazione (colorazione arancione), da avviare nel corso del secondo semestre 2021, con indicazione di sviluppo nella prossima programmazione 2022 e 2023.** Tali attività aggiuntive non implicano rimodulazioni di azioni, traguardi di progetto o budget, ma costituiscono elementi di rilievo su cui avviare fin da subito un percorso, da formalizzare in maniera puntuale non appena nota l'entità definitiva del finanziamento (fine ottobre 2021) e le ulteriori linee di indirizzo del nuovo governo d'Ateneo. Nell'Appendice 2 è riportato un quadro di riepilogo delle attività presentate con il programma Pro3.

**Il monitoraggio fornisce numerosi dettagli e misurazioni relativamente alle azioni di performance organizzativa di Ateneo**, con indicazione dei livelli di avanzamento, misurazione di indicatori e budget impiegato. Performance organizzativa di Struttura e obiettivi di funzione, ancorché monitorati centralmente e presidiati da dirigenti e responsabili, saranno oggetto di una diffusa trattazione nella Relazione annuale sulla performance.

Il monitoraggio del piano Integrato viene realizzato a circa un mese dalla **conversione in legge (L. 17 giugno 2021, n. 87) del decreto-legge 22 aprile 2021, n. 52**, che ha assorbito i contenuti dell'articolo 1 del DECRETO-LEGGE 30 aprile 2021, n. 56 (abrogato da detta Legge di conversione) che prevedeva **"Disposizioni urgenti in materia di lavoro agile"**.

Come noto, per effetto dell'emergenza sanitaria da Covid-19, a partire da marzo dello scorso anno le amministrazioni hanno fatto ricorso al lavoro agile, in attuazione delle disposizioni normative che si sono via via succedute, con modalità e numeri percentuali variati nel tempo, anche in relazione all'andamento della pandemia, per contemperare l'esigenza della tutela della salute con quella della continuità dell'attività amministrativa.

Con la conversione del Decreto c.d. "Riaperture" è venuto meno il limite dell'applicazione del lavoro agile al 60% del personale impegnato in attività che possono essere delocalizzate. Ciò al fine di assicurare la massima flessibilità alle amministrazioni nell'organizzazione del lavoro, tenuto anche conto della centralità della loro azione a supporto della ripresa delle attività produttive nella fase post-pandemica.

**Le previsioni normative attuali fissano nella percentuale di almeno il 15% la misura di Lavoro Agile da adottare da parte di tutte le Amministrazioni, sia aderenti al POLA sia non, per l'anno 2021.**

Da ciò deriva la **necessità di procedere *ex lege* alla rimodulazione della percentuale di attuazione del POLA UniFI**, che peraltro come potrà evincersi dai monitoraggi avviati da subito nel nostro Ateneo, si rivela anche più vicina all'approccio organizzativo adottato dalle Strutture.

Il Capitolo 1 **fornisce una panoramica generale dell'attuazione del POLA in Ateneo** con descrizione ed evidenze dettagliate, sia delle azioni specifiche messe in atto dall'amministrazione, sia dell'andamento del lavoro agile monitorato costantemente da un'apposita Cabina Amministrativa POLA.

# CAPITOLO 1 - ATTUAZIONE DEL POLA NEL I SEMESTRE 2021

## 1.1 Situazione di partenza al 1 gennaio 2021

Le disposizioni dell'art. 263 legge n. 77 del 17 luglio 2020 hanno rappresentato lo start-up di uno scenario di normalizzazione/stabilizzazione del Lavoro Agile, in un'ottica post pandemica. All'interno del comma 4-bis dell'articolo citato è stato infatti previsto, per la prima volta, la creazione del POLA (Piano organizzativo del Lavoro Agile): esso, testualmente recitava:

*"...Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del Lavoro Agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene..."*

In mancanza di adozione del POLA, il Lavoro Agile si applicava ad almeno il 30% dei dipendenti, ove richiesto; tale valore %, come descritto nel paragrafo 5, sarà oggetto di ridefinizione *ex lege*.

L'Ateneo fiorentino, prima del periodo pandemico aveva pienamente attuato le disposizioni di legge in materia di telelavoro (posizionando il 10% del personale in tale istituto), ma non aveva attivato il Lavoro Agile, sebbene avesse discusso delle linee guida per sperimentare l'adozione.

Quanto vissuto nel periodo pandemico ha perciò rappresentato la prima esperienza su vasta scala (al netto della citata precedente attivazione di 79 postazioni di telelavoro) di una modalità di lavoro "mista" tra lavoro da remoto e in sede, volta a connotare le organizzazioni di elementi di flessibilità e conciliazione vita-lavoro come leva per un cambiamento di mentalità, ovvero maggiormente orientato di raggiungimento di obiettivi.

I punti di forza (c.d. "fattori abilitanti" descritti nell'[Allegato 1 - Sviluppo Piano Organizzativo Lavoro Agile](#)) e le buone pratiche emerse durante il periodo emergenziale hanno costituito dunque presupposti per aderire allo scenario di innovazione organizzativa auspicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance" pubblicate a dicembre 2020 in applicazione della legge n. 77 del 17 luglio 2020.

Da un monitoraggio del Dipartimento della Funzione Pubblica risulta che l'Università di Firenze è uno dei pochi Atenei (26 su 64) ad aver adottato nel suo Piano Integrato 2021-2023 (al Capitolo 2) la sezione POLA, redatta seguendo il template fornito dal Dipartimento medesimo. Per tale ragione è stato invitato a esporre la propria esperienza presso il CODAU, sia in sede di gruppo di lavoro risorse umane (8 febbraio), sia all'Assemblea Generale del 29 aprile 2021. Di questo daremo evidenza in seguito.

A seguire si tratta il percorso pianificato e fin qui avviato, rinviano al [Capitolo 2 del Piano Integrato 2021 dedicato al POLA](#) per la descrizione delle azioni compiute nell'ultimo scorcio 2020, finalizzate all'adozione di uno dei due strumenti fondamentali ai fini dell'attuazione concreta dei POLA internamente alle strutture: la **mappatura dei processi**.

## 1.2 Istituzione della Cabina di coordinamento amministrativo POLA

Per poter compiere tutti i passaggi successivi idonei a sostenere la prosecuzione del percorso di adesione del POLA con realizzazione delle azioni concrete necessarie, con Decreto Dirigenziale n. 242/2021 ([prot. n. 60911 del 15/02/2021](#)) è stata istituita una Cabina di coordinamento Amministrativo con le seguenti **mission**:

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

Ciò anche in assolvimento a quanto espressamente indicato nelle “Linee guida sul piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di *performance*”, emanato dal Dipartimento della Funzione Pubblica con DM del 9 dicembre 2020, ove testualmente si recita che **per favorire un percorso graduale di adozione dei POLA** “*a livello di unità organizzativa di coordinamento, un ruolo centrale rivestono le Direzioni competenti per la gestione del personale che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento*”.

Tale Cabina si pone come sede di confronto e di raccordo strategico e funzionale tra le varie strutture di Ateneo, al fine di assicurare, attraverso il coordinamento tra i diversi livelli istituzionali, le linee di programma condivise e approvate dagli Organi e le azioni da intraprendere per far nascere **il nuovo modello organizzativo e lavorativo** flessibile in ottica POLA; esso dovrà maturare ed essere sistematizzato nel corso del prossimo triennio.

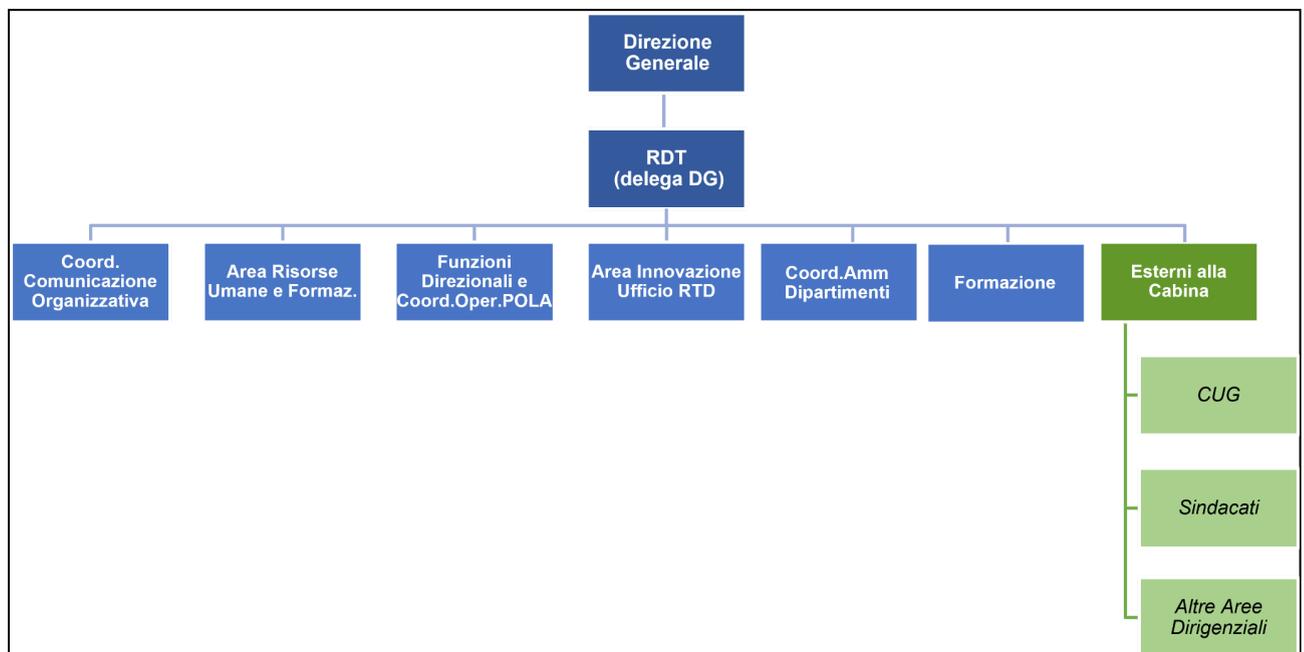
Gli **obiettivi che in concreto** la Cabina di Coordinamento Amministrativo POLA si prefigge di perseguire sono:

- coordinare l'attuazione e lo sviluppo del Lavoro Agile in Ateneo, garantendone l'armonica ed equa applicazione;
- sistematizzare gli strumenti e le metodologie di lavoro in vista del nuovo modello organizzativo, garantendone l'omogeneità all'interno di tutte le strutture;
- supportare le strutture nella adozione di detti strumenti;
- monitorare le condizioni abilitanti del Lavoro Agile (misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale anche dirigenziale), nonché le modalità e lo stato di implementazione come da Piano di Sviluppo del Lavoro Agile così come definito nel Piano Integrato 2021-2023;
- sviluppare la reportistica e promuovere azioni correttive.

La Cabina di coordinamento si fonda sulla **massima integrazione delle diverse competenze**: in essa confluiscono una pluralità di soggetti portatori tanto di competenze quanto di interessi relativi agli specifici ambiti coinvolti dal Lavoro Agile, e interagiscono su vari livelli diversi profili qualificati:

- **il Direttore Generale**, col ruolo centrale di indirizzo e coordinamento strategico di tutti gli interventi messi in atto nei vari ambiti al fine dell’attuazione del POLA;
- **Il Responsabile per la Transizione al Digitale**. Le linee guida della Funzione Pubblica affermano la centralità del RTD, evidenziata anche nel Piano triennale per l’informatica per la PA 2020-2022: il responsabile e il suo ufficio svolgono un ruolo centrale per promuovere nelle strutture dell’Ateneo l’approccio integrato per processi semplificati e digitali, che rileva per la sistematizzazione del Lavoro Agile all’interno dell’Ateneo;
- in rappresentanza dei Dipartimenti fortemente coinvolti nella ridefinizione dei modelli organizzativi esistenti: il coordinatore del **Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti** di Chimica “Ugo Schiff” (DICUS) e di Fisica e Astronomia;
- **competenze in materia di disciplina del lavoro e gestione istituti contrattuali** (Area Risorse Umane - U.P. Amministrazione del Personale Tecnico-Amministrativo e CEL), **relazioni sindacali** (U.P. Coordinamento FD) e **formazione** (U.P. Formazione, DD integrativo n. 628, Prot. n. 134199 del 04/05/2021);
- **competenze organizzative e statistiche** (U.P. Coordinamento FD);
- competenze in materia di **valutazione della performance** (Struttura permanente di supporto NdV, DD integrativo n. 665, Prot n. 161511 del 08/06/2021);
- competenze in materia di **comunicazione organizzativa** (FS Comunicazione interna e Organizzativa), al fine di garantire informazione e trasparenza, nonché accessibilità ai lavori della Cabina di coordinamento amministrativo POLA.

Figura 1.1 - Struttura organizzativa della Cabina di coordinamento amministrativo POLA



Circa il **metodo di lavoro adottato**, esso si è basato su:

- Incontri plenari: nel primo semestre 2021 sono stati tre, svolti in modalità telematica: 3 e 29 marzo, 14 giugno;

- Incontri tecnici/organizzativi specifici, coordinati da membri della Cabina POLA a livello operativo;
- Allestimento di una cartella condivisa dai membri Cabina su Google Drive;
- Tracciamento attività;
- Comunicazione: definizione di una identità digitale e costante aggiornamento della pagina *web*.

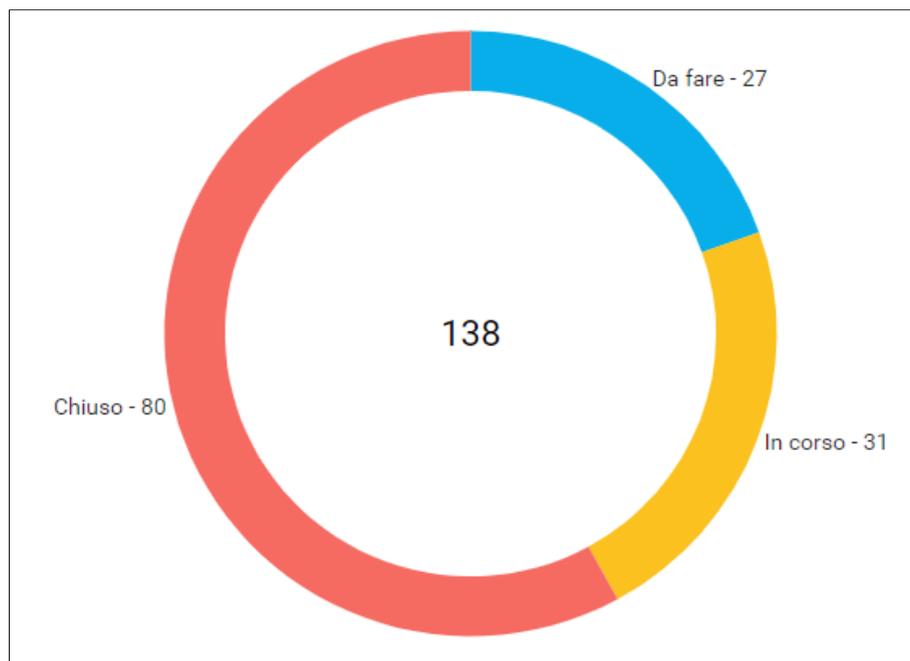
In particolare, circa il tracciamento attività, lo stato di avanzamento del progetto POLA e delle attività della Cabina di coordinamento amministrativo è puntualmente tracciato per consentire eventuali e tempestive azioni correttive in itinere, mediante l'utilizzo dell'applicativo di *project management* Zoho Projects per il tracciamento degli ambiti di azione (c.d. *milestones*) e singole attività ("elenco compiti" suddivisi in *task*) assegnate alle risorse del gruppo.

La tavola e la figura inserite rappresentano delle esemplificazioni di tracciamento con Zoho Projects.

Tavola 1.1 - Esempio estrazione tracciamento attività

Nome milestone	Nome Elenco compiti	Nome task	Stato personalizat
COMUNICAZIONE	Piano di Comunicazione	Incontro progettazione piano comunicazione	Chiuso
COMUNICAZIONE	Piano di Comunicazione	Progettazione Piano comunicazione - Zampi	Chiuso
COMUNICAZIONE	Piano di Comunicazione	Incontro validazione Piano Comunicazione in vista della plenaria 29/03/21	Chiuso
COMUNICAZIONE	Comunicazione interna e organizzativa	Invio Flash News 2 "Notizie dal laboratorio POLA"	In corso
COMUNICAZIONE	Comunicazione interna e organizzativa	Invio Flash News 1 "Notizie dal laboratorio POLA"	Chiuso
COMUNICAZIONE	Strumenti di Comunicazione	Incontro format presentazioni per immagine coordinata del Laboratorio	Chiuso
COMUNICAZIONE	Strumenti di Comunicazione	Incontro per format grafici	Chiuso
COMUNICAZIONE	Strumenti di Comunicazione	Incontro con Uf Prodotti e Strumenti Comunicazione Istituzionale	Chiuso
COMUNICAZIONE	Strumenti di Comunicazione	Project Identity	Chiuso
COMUNICAZIONE	Strumenti di Comunicazione	Modificare format del verbale incontri	Chiuso
COMUNICAZIONE	Progetto Web	Nuovo progetto grafico Pagina Web	In corso
COMUNICAZIONE	Progetto Web	Costruzione pagina web POLA	Chiuso
COMUNICAZIONE	Progetto Web	Modifiche e completamento pagina web	Chiuso
COMUNICAZIONE	Progetto Web	Incontro allineamento attività comunicazione	Chiuso
ORGANIZZAZIONE	Coordinamento organizzativo LA	Istituzione cabina di coordinamento	Chiuso
ORGANIZZAZIONE	Coordinamento organizzativo LA	Integrazione della Cabina di Coordinamento	Chiuso
ORGANIZZAZIONE	Coordinamento organizzativo LA	Integrazione della Cabina di Coordinamento	Chiuso

Figura 1.2 - Rappresentazione delle attività (task) tracciate per stato.



Inoltre, lo strumento del *project management* è risultato utile per monitorare l'andamento degli indicatori di *performance* relativi al POLA (derivati dalle Linee Guida FP del 9 dicembre 2020 e contenuti nell'All. 1 del Piano Integrato 2021-2023), consentendo di mettere a sistema gli obiettivi di *performance* e le attività della Cabina di coordinamento, come meglio evidenziato nel paragrafo 4.

### 1.2.1 Gli ambiti di azione della Cabina POLA

Di seguito presentiamo quanto realizzato nei cinque ambiti che caratterizzano l'attività della Cabina di coordinamento amministrativo POLA.

Figura 1.3 - Struttura delle milestone della Cabina di coordinamento amministrativo POLA.



Ai Monitoraggi, considerata la centralità e salienza dell'attività al fine di fornire ai decisori gli strumenti per analizzare il percorso POLA in divenire e orientare così opportunamente le decisioni da assumere, è stato dedicato un approfondimento specifico in un paragrafo apposito.

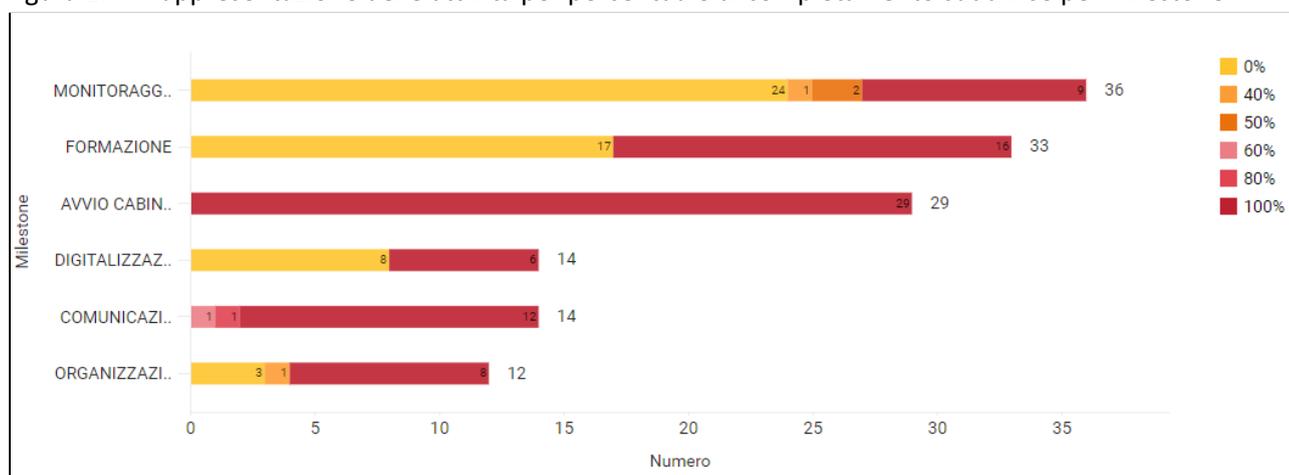
### 1.2.2.1 Organizzazione, comunicazione e relazioni sindacali

#### Organizzazione

Questa *milestone* si sostanzia, in estrema sintesi, sia nel ruolo di tessitura svolto fra i vari processi (formazione, digitalizzazione, strutture dipartimentali, monitoraggi dati, gestione personale, comunicazione) presenti nella Cabina stessa, sia nell'assolvimento di specifiche attività di organizzazione.

La Figura che segue è rappresentativa dello stato di avanzamento dei n. 138 "compiti" distribuiti fra le attività svolte, in cui è ricompreso anche il lavoro propedeutico di avvio della cabina.

Figura 1.4 - Rappresentazione delle attività per percentuale di completamento suddivise per milestone



Circa le attività strettamente organizzative, in essa è stata ricompresa la **“manutenzione” e l’avvio della revisione delle “mappature delle attività” di tutte le strutture.**

Il lavoro propedeutico di revisione delle mappature è iniziato nel primo semestre 2021 con le strutture dipartimentali (Dipartimenti e Scuole) e ha coinvolto strettamente i quattro RAD referenti della rete professionale “Applicativi e Dematerializzazione” e le 21 strutture.

La prima finalità perseguita è stata la **semplificazione della prima versione delle mappature al fine di sintetizzare, omogeneizzare e normalizzare le voci comuni a tutti i Dipartimenti e Scuole:** sono stati eliminati i dettagli eccessivi e le peculiarità per convergere su una mappatura omogenea delle attività in cui si riconoscano tutte le strutture.

Altro obiettivo consiste nella **revisione della percentuale di telelavorabilità** delle attività, che nella prima versione era risultato difforme anche per attività omogenee, per ricondurre ad un approccio di maggior omogeneità anche da quel punto di vista, pur nel rispetto di differenziazioni che, laddove presenti, sono state motivate da fattori tecnici o organizzativi (DAF).

Tale mappatura è stata oggetto di verifica e approvazione nel tavolo RAD del 21 giugno e sarà prossimamente illustrata al Collegio dei Direttori di Dipartimento e alle Organizzazioni Sindacali. Nelle more del suo definitivo rilascio, lo strumento può già servire come **base per l'implementazione dello strumento informatico per il tracciamento delle attività e la gestione degli obiettivi del personale**, il Piano Attività, di cui più diffusamente descritto nei successivi paragrafi 2.2.2 Digitalizzazione e 6. Scenario del Secondo Semestre.

### Comunicazione

Stante la necessità di condividere nella comunità universitaria la scelta cruciale di sviluppare il Lavoro Agile entro il prossimo triennio, e l'importanza di una comunicazione trasparente ed efficace in merito, la Cabina POLA ha lavorato su individuare appositi canali di comunicazione interna ed organizzativa, si è intanto valutato opportuno aprire una [pagina web dedicata al POLA e LA](#) e la predisposizione di comunicazioni direzionali da inviare attraverso specifiche *Flash News*.

Dopo accurate riflessioni è stato deciso di rendere disponibile la pagina POLA anche a fruitori esterni, collocandola nella sezione "Organizzazione amministrativa" alla voce "Ateneo" nella *home page* del sito istituzionale UNIFI.

È stata inoltre predisposta, grazie all'integrazione e collaborazione con le strutture che presidiano la Comunicazione interna, **un'immagine coordinata per il progetto POLA**, ottenuta mediante la standardizzazione grafica degli strumenti di redazione di documenti e di presentazione periodica dei dati statistici, di cui si riporta il LOGO.

Figura 1.5 - Logo del progetto



Altro strumento adottato è la "**UNIFI Flash News - Notizie dal Laboratorio POLA**", volta ad informare il personale delle notizie dalla Cabina; il 5 maggio è uscita la prima *Flash* sull'istituzione della Cabina di Coordinamento Amministrativo e sulla pubblicazione della pagina *web* dedicata al POLA.

Figura 1.6 - UNIFI Flash News - Notizie dal Laboratorio POLA



Per quanto riguarda le **relazioni sindacali**, è stato condiviso l'esito degli incontri con OO.SS. e le RSU, in cui sono stati illustrati il Piano Integrato 2021-2023 e **in particolare gli obiettivi** legati allo sviluppo del POLA per l'anno in corso, durante il tavolo del 14 gennaio, in una fase in cui la Cabina era in fase di avvio. È stato inoltre presentato il cronoprogramma sul rilascio del nuovo applicativo delle presenze *Jobtime* e la tempistica delle giornate formative rivolte a tutto il personale.

#### 1.2.2.2 Digitalizzazione

La Cabina di coordinamento amministrativo POLA affianca il RTD nell'assolvimento delle azioni di digitalizzazione che impattano sui processi, metodologie di *management*, monitoraggio delle attività dei dipendenti, sicurezza informatica e altri strumenti *software* per il Lavoro Agile.

Le azioni intraprese costituiscono altresì un contributo utile ai fini degli obiettivi del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022, che affida alla rete di RTD il compito di definire un *maturity model* per lo *smart working* nelle pubbliche amministrazioni anche alla luce del nuovo contesto lavorativo che si è andato a configurare nel periodo dell'emergenza Covid-19.

Uno degli interventi prioritari svolti in ambito di Digitalizzazione è stata l'analisi che è seguita alla ricognizione degli strumenti utilizzati nei dipartimenti e nelle Aree per tracciare le attività in LA.

I colleghi dell'Ufficio RTD, all'esito della sperimentazione condotta dal Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti di Chimica e Fisica e alla luce delle esigenze espresse durante la Cabina POLA del 29 marzo 2021, hanno elaborato una **prima versione dell'applicativo gestionale per il piano attività (PA)**, partendo dallo strumento già in uso in alcune strutture, selezionato tra altri<sup>1</sup> attentamente analizzati. Nel paragrafo 5 è ampiamente descritto l'avvio della sperimentazione dello strumento perfezionato nel corso del mese di giugno.

---

<sup>1</sup> altri file *Excel*, applicativo sviluppato da DICEA E DIEF già in sperimentazione presso alcuni Dipartimenti, piattaforma Zoho (DAF)

Figura 1.7 - Piattaforma Jobtime: visualizzazione del cartellino del dipendente.

Dettaglio	Giorno	A	R	Timbrature	Causali	TotC	Car	Str	N.R.
GI 1				07:22 o - 12:56 o 14:11 o - 17:17 o	01 Rientro Pomeridiano [03:04]	8:32	0:28		
VE 2				07:18 o - 08:27 o 08:41 o - 13:51 o		6:07			
SA 3									
DO 4									
LU 5				07:21 o - 09:03 o 09:19 o - 13:11 o 13:35 o - 16:49 o	01 Rientro Pomeridiano [03:14]	6:00			
MA 6				07:22 o - 14:13 o		6:43	2:17		
ME 7				07:17 o - 13:47 o		6:17			
GI 8				07:19 o - 12:51 o 13:35 o - 17:23 o	01 Rientro Pomeridiano [03:48]	9:09			
VE 9							6:00		
SA 10									
DO 11									
LU 12				07:18 o - 11:07 o 11:22 o - 14:43 o		6:00			
MA 13				07:57 o - 12:46 o 13:33 o - 18:36 o	01 Rientro Pomeridiano [05:03]	9:00			
ME 14							6:00		
GI 15				07:20 o - 12:56 o 13:21 o - 15:45 o	01 Rientro Pomeridiano [02:24]	7:45	1:15		
VE 16				07:28 o - 12:55 o		5:25	0:35		
SA 17									
DO 18									
LU 19				07:23 o - 13:02 o 13:57 o - 17:15 o	01 Rientro Pomeridiano [03:18]	6:00			
MA 20				07:23 o - 14:57 o		7:27	1:33		
ME 21				07:18 o - 10:20 o 10:30 o					
GI 22									
VE 23									
SA 24									
DO 25									
LU 26									
MA 27									

Figura 1.8 - Piattaforma Jobtime: schermate di inserimento permessi.

Richiesta Assenze

Causale: Lavoro agile a giorni

Data inizio:

Data fine:

Note:

Un altro processo di rilevanza trasversale riguarda, dunque, la digitalizzazione dei permessi del personale. Il portale *Jobtime* è stato rilasciato in fase sperimentale e aperto a tutto il personale tecnico-amministrativo, Dirigenti e RAD. **È in atto la sperimentazione con utilizzo parallelo con ISED**, la precedente piattaforma gestita con flusso cartaceo. Tra ottobre e novembre 2021 il sistema dovrebbe andare gradualmente a regime. La maggior parte delle causali potrà essere inserita da portale. Da valutare, all'esito della sperimentazione, quando ipotizzare l'utilizzo esclusivo di *Jobtime* da parte di tutto il personale e l'abbandono della figura intermedia del

referente delle presenze. A regime, sarà completamente dematerializzata la gestione delle presenze, fatta eccezione per alcuni particolari istituti per i quali sarà ancora necessaria la previgente modulistica cartacea e la gestione manuale, per un periodo auspicatamente molto breve.

Per la gestione del flusso di attività è in uso **la Piattaforma di project management Zoho Projects**, utilizzata grazie alle competenze del personale dell'Ufficio RTD per monitorare la gestione delle attività connesse allo sviluppo del LA in Ateneo (monitorato con gli indicatori descritti nell'All. 1 del Piano Integrato 2021): molti dei grafici e estrazioni presenti in questo capitolo discendono da estrazioni effettuate dalla piattaforma Zoho (DAF).

### 1.2.2.3 Formazione

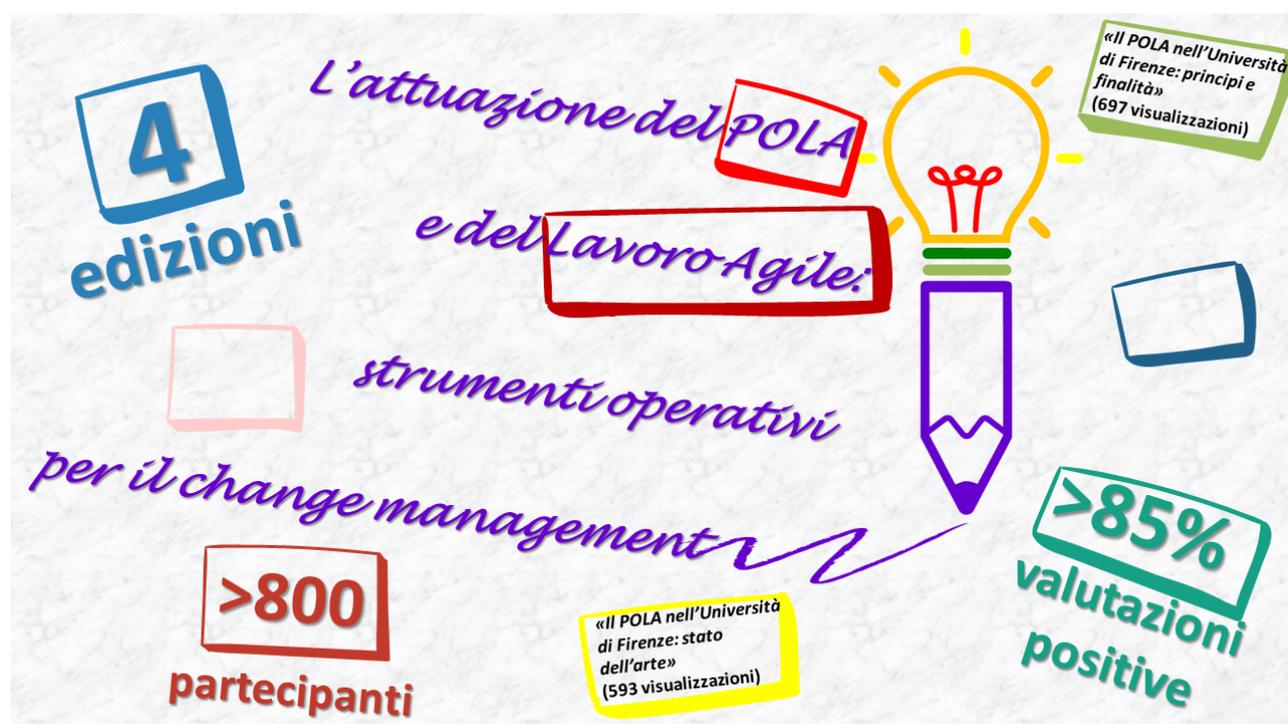
I temi relativi alla formazione riguardano principalmente due ambiti: **la formazione e le procedure per il Lavoro Agile**, la cui azione di riferimento sul Piano Integrato è la AZLA21 (*Formazione e procedure per il Lavoro Agile. Formare il personale sui temi normativi e nelle specifiche competenze (metodologie di lavoro di gruppo, ...)*) e la rilevazione sulle competenze digitali e conseguente programma formativo mirato, corrispondenti alle azioni di *performance* organizzativa codificate AZLA13 (*Rilevazione dei bisogni formativi in materia di competenze digitali e programma formativo mirato*) e AZLA22 (*Revisione delle linee guida per l'utilizzo di dispositivi elettronici. Adeguare le istruzioni per l'uso dei dispositivi elettronici per l'attività istituzionale*).

Negli incontri plenari della Cabina POLA è stato deciso di dare massima visibilità e fruibilità al tema della formazione in materia di Lavoro Agile, con la creazione di una specifica voce nella tradizionale [pagina web dedicata alla Formazione nella Intranet di Ateneo](#) (accessibile previa autenticazione): la pagina dedicata raccoglie tutti i materiali e i filmati relativi all'argomento del Lavoro Agile e costituisce il punto di fruizione per la formazione, anche a distanza e in ogni momento.

Nel primo semestre, **le iniziative di formazione** su impulso della Cabina POLA si sono concentrate sulla condivisione dei principi che sottendono il Lavoro Agile e sulla diffusione del nuovo applicativo delle presenze.

I corsi sul Lavoro Agile realizzati nei mesi di aprile e maggio hanno avuto una cospicua partecipazione con oltre 800 partecipanti. Sono state realizzate quattro edizioni del corso "*L'attuazione del POLA e del Lavoro Agile: strumenti operativi per il change management*" erogato online dalla dott.ssa Maria Scinicariello e preceduto da tre interventi introduttivi, di cui due da parte di membri della Cabina POLA: "*Il POLA nell'Università di Firenze: principi e finalità*" (697 visualizzazioni) e "*Il POLA nell'Università di Firenze: stato dell'arte*" (593 visualizzazioni). Il corso ha ricevuto una valutazione positiva da oltre l'85% di coloro che hanno risposto al relativo questionario.

Figura 1.9 - Iniziative di formazione sul Lavoro Agile



Attualmente è in svolgimento una “summer school”, che coinvolge alcuni EP al fine di fornire conoscenze e competenze sulle nuove modalità di organizzazione del lavoro, sui diritti del lavoro e la contrattazione aziendale, sui nuovi luoghi di lavoro e sulle *soft skills* richieste ai lavoratori che operano in team distribuiti. È previsto un intervento di restituzione formativa a beneficio di tutti i RAD, nel corso del mese di settembre.

È allo studio l'aggiornamento delle competenze digitali e l'acquisizione di nuove *soft skills* per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.

Infine, il 14 giugno è partito il progetto di rilevazione delle competenze digitali, al fine di verificare il gap di conoscenze e di organizzare corsi di formazione *ad hoc* per il personale in tema di dematerializzazione, *digital skills*, sicurezza, etc. La piattaforma con cui è effettuata la rilevazione è MyDigiSkills. L'invito a compilare il [questionario](#) è stato inviato direttamente dal Direttore Generale per *cluster* di utenti in ordine progressivo a giugno e luglio per personale e docenti, e a settembre-ottobre per gli studenti.

L'adozione di strumenti tecnologici e di processi di digitalizzazione saranno accompagnati da adeguati programmi formativi, che includeranno anche temi quali la gestione del cambiamento culturale e di *management*, *soft skills*, metodologie di Lavoro Agile.

Questa linea sarà particolarmente coinvolta dalle azioni del programma ministeriale PRO3 approvate da Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 16 luglio 2021.

### 1.3 Monitoraggi

Come accennato nel paragrafo 2.1, ai Monitoraggi, ambito di attività della Cabina amministrativa POLA, viene dedicata in questo paragrafo una trattazione più estesa.

Al fine di analizzare le dimensioni quantitative e qualitative dell'attuazione del Lavoro Agile in Ateneo è cruciale l'elaborazione dei dati raccolti attraverso le attività di monitoraggio.

I risultati del monitoraggio restituiscono una fotografia delle modalità attuative del Lavoro Agile, tesa ad evidenziare gli effetti delle azioni poste in essere e gli impatti di questo istituto sulla *performance* e sui servizi erogati.

A partire da settembre 2020, beneficiando delle previsioni dell'art. 263 comma 4 bis del Decreto Legge 19/05/2020, n. 34 convertito in Legge n. 77 del 17/07/2020, sulla base dei monitoraggi sopra riportati e dando al sistema fiducia attraverso la previsione di una maggiore flessibilità, sono stati acquisiti sistematicamente i dati sul personale in servizio e sulle relative causali di presenza/assenza; tali dati sono stati poi elaborati per fornire report mensili sui principali fenomeni di interesse legati alle giornate in Lavoro Agile (LA) e al personale coinvolto.

Da gennaio 2021 sono rilevati mensilmente:

- i dati relativi alle attività lavorabili agilmente;
- le causali di presenza/assenza;
- le informazioni sul numero di giornate di Lavoro Agile dei dipendenti, suddiviso per genere, per fascia di età, luogo di residenza, ruolo e categoria;
- i device distribuiti in Ateneo.

Le estrazioni dei dati sono state implementate nel semestre con l'ottimizzazione delle rappresentazioni grafiche, sia dal punto di vista visivo, sia statistico.

Di seguito, si presentano alcune infografiche dei monitoraggi realizzati, rinviando per ulteriori approfondimenti sia alla [pagina web POLA](#), sia a quanto presentato in sede di Assemblea Nazionale CODAU.

I principali fenomeni analizzati in merito a giornate di lavoro e personale in servizio sono espressi numericamente all'esterno e graficamente all'interno di gocce; tali grafici sono diagrammi a barre verticali per i valori assoluti e a barre radiali per quelli percentuali.

Come si può vedere, nel I trimestre 2021 si osservano fluttuazioni del Tasso Netto di LA tra gennaio e marzo, e la contemporanea crescita del Personale Agile e della Media di Giornate in LA, in parte dovuto anche all'inserimento della Toscana in zona rossa negli ultimi 3 giorni di Marzo 2021. La distribuzione del Personale in LA per numero di giornate presenta un aumento dei giorni in LA, con conseguente crescita di tutti gli indici di posizione (media, mediana, quartili e moda), e un'accresciuta variabilità.

Figura 1.10 - Legenda acronimi utilizzati



Figura 1.11 - Giornate di lavoro (I trimestre 2021)

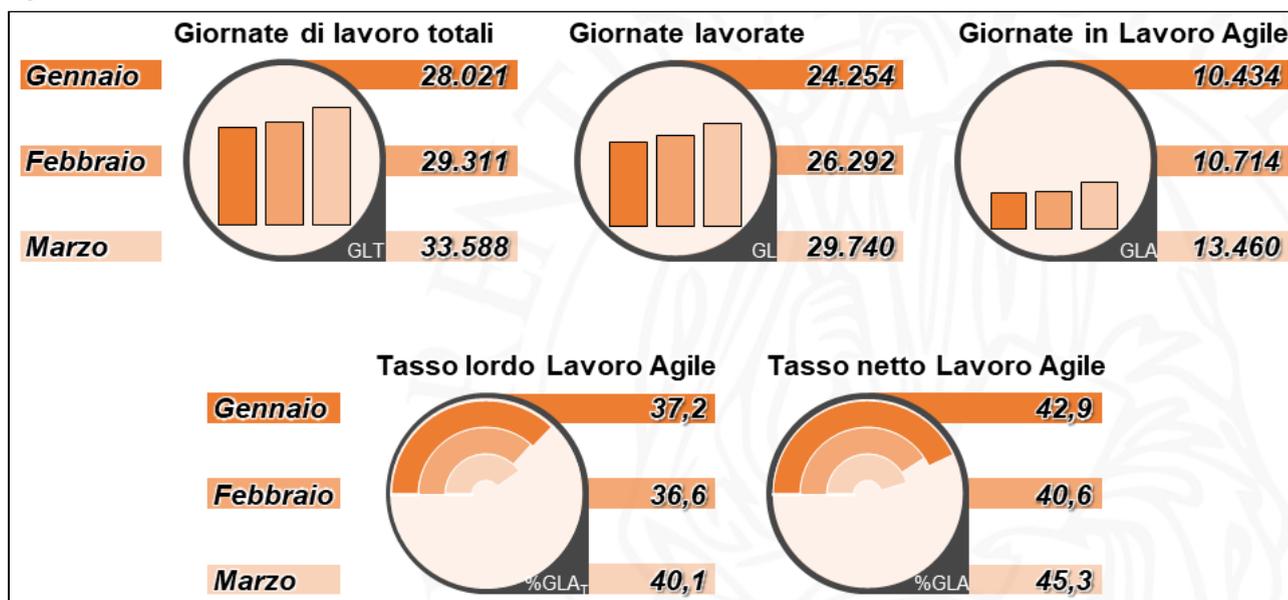


Figura 1.12 - Personale (I trimestre 2021)

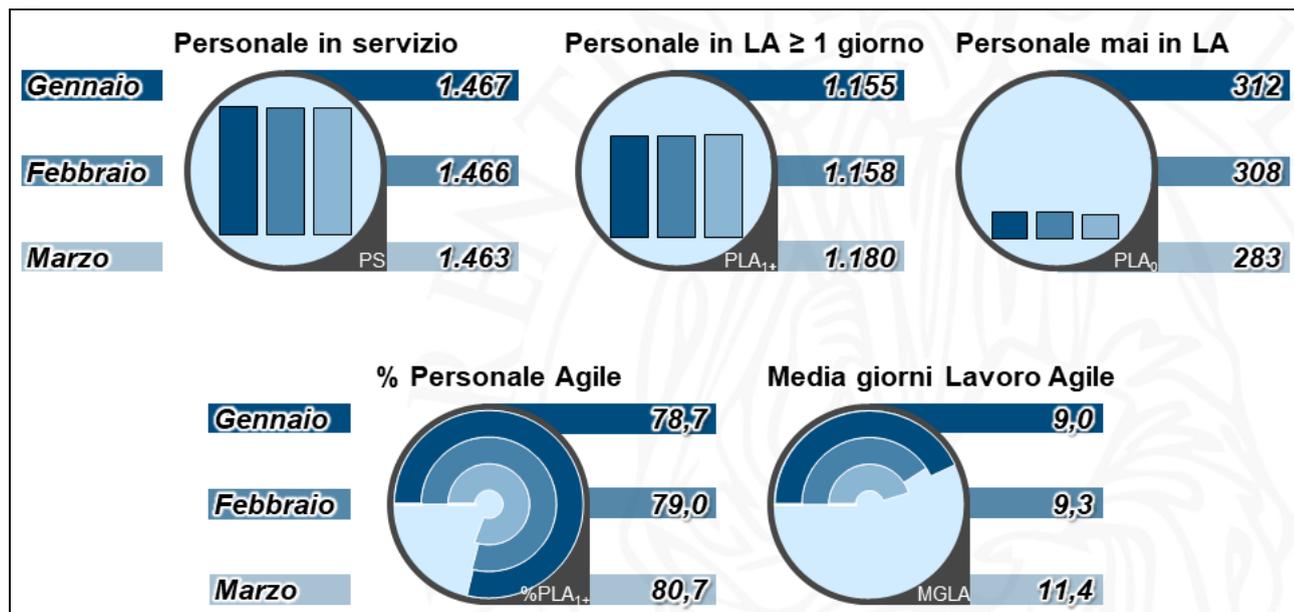
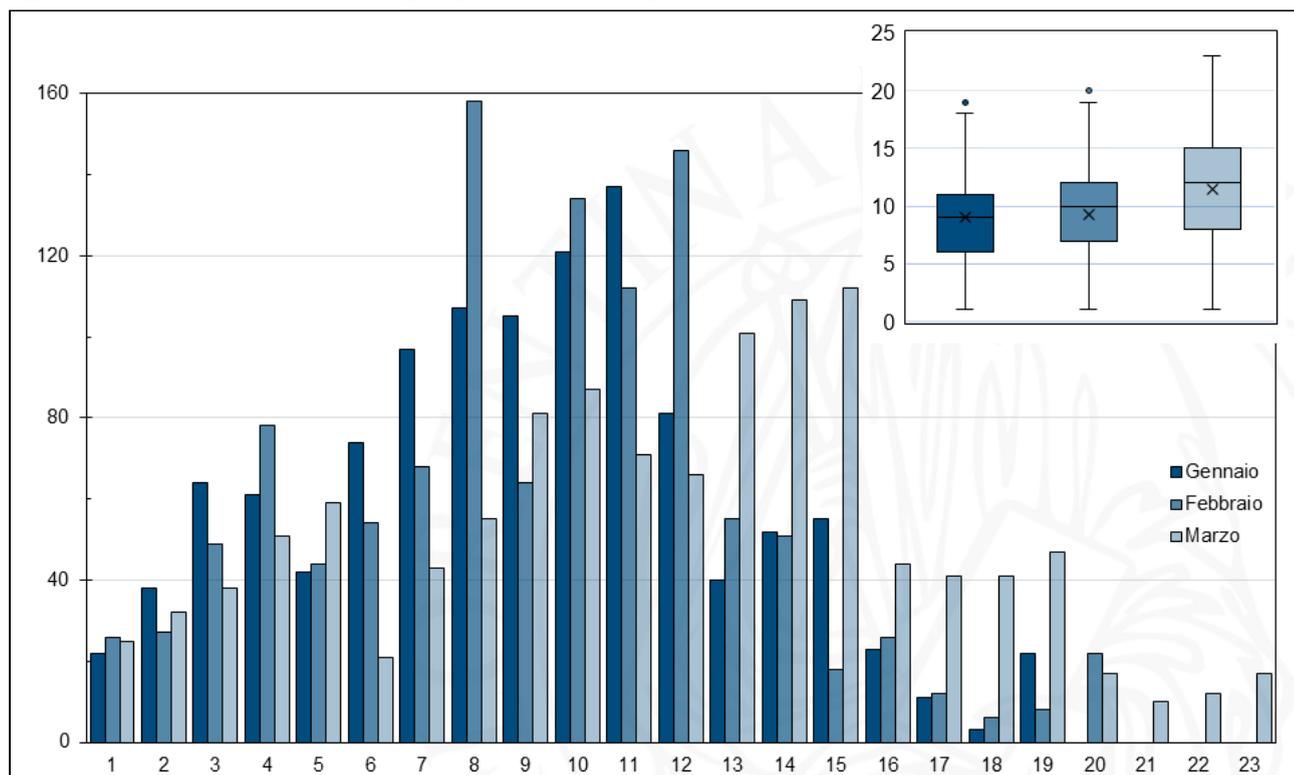


Figura 1.13 - Giornate in Lavoro Agile (I trimestre 2021)



Passando al II trimestre 2021, il progressivo allentamento delle restrizioni dovute al Covid e le modifiche legislative adottate con il Decreto Proroghe (Decreto legge 30 aprile 2021, n. 56, con la previsione di una percentuale di LA che varia dal 60 ad almeno il 15%) comportano il sensibile calo del Tasso Netto di LA tra aprile e giugno e della Media di Giornate in LA, e la flessione (più

contenuta) del Personale Agile. Tutti gli indici di posizione visti in Figura subiscono una diminuzione evidente, di pari passo alla variabilità della distribuzione.

Figura 1.14 - Giornate di lavoro (II trimestre 2021)

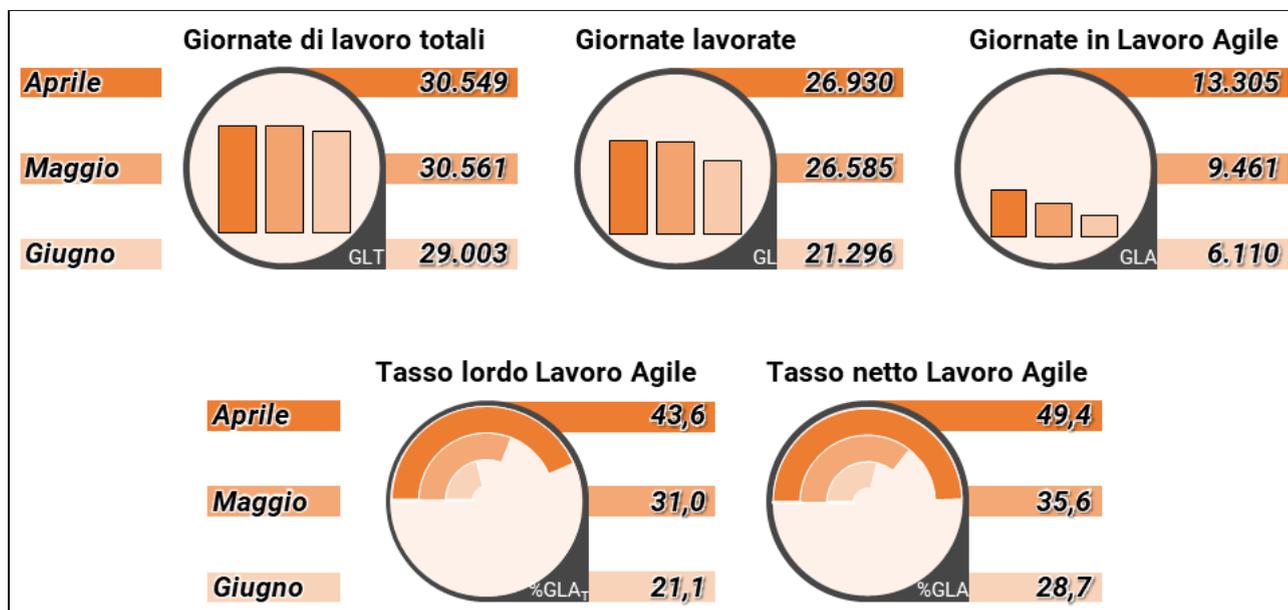


Figura 1.15 - Personale (II trimestre 2021)

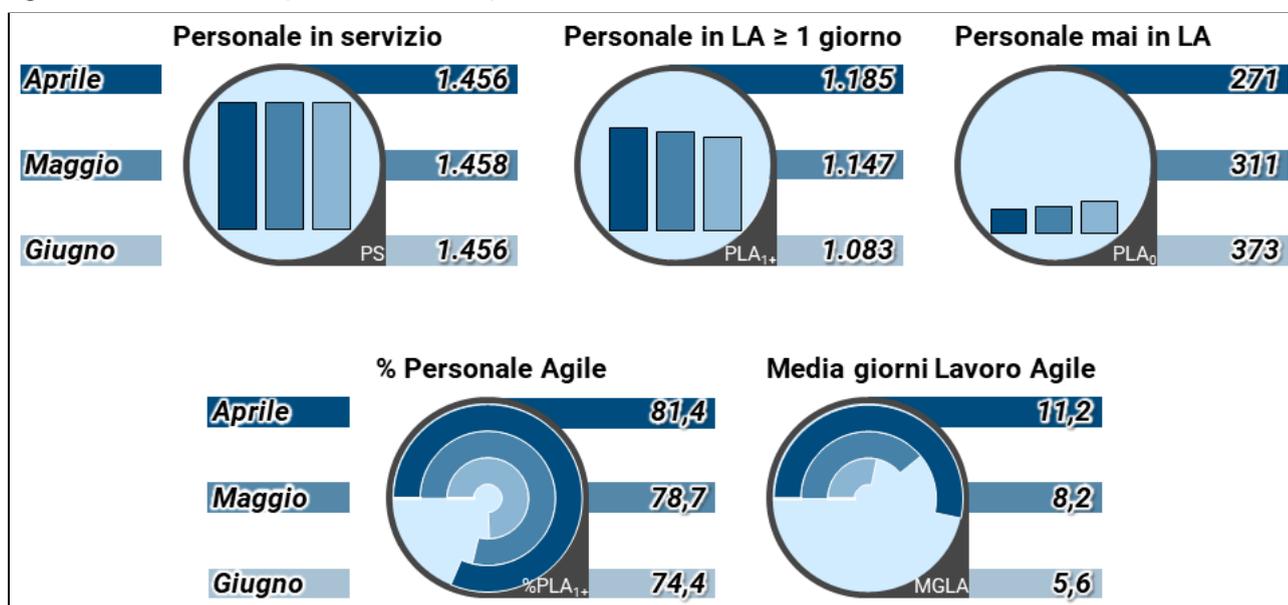
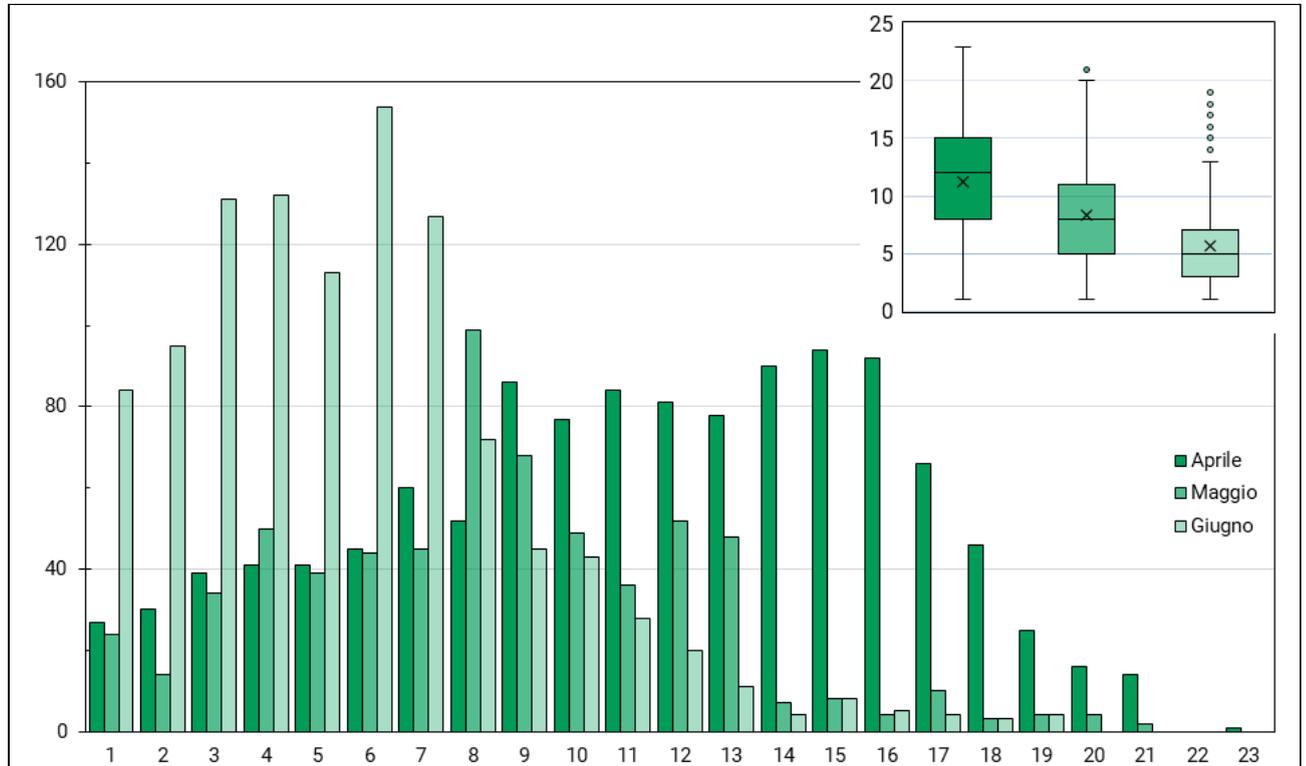
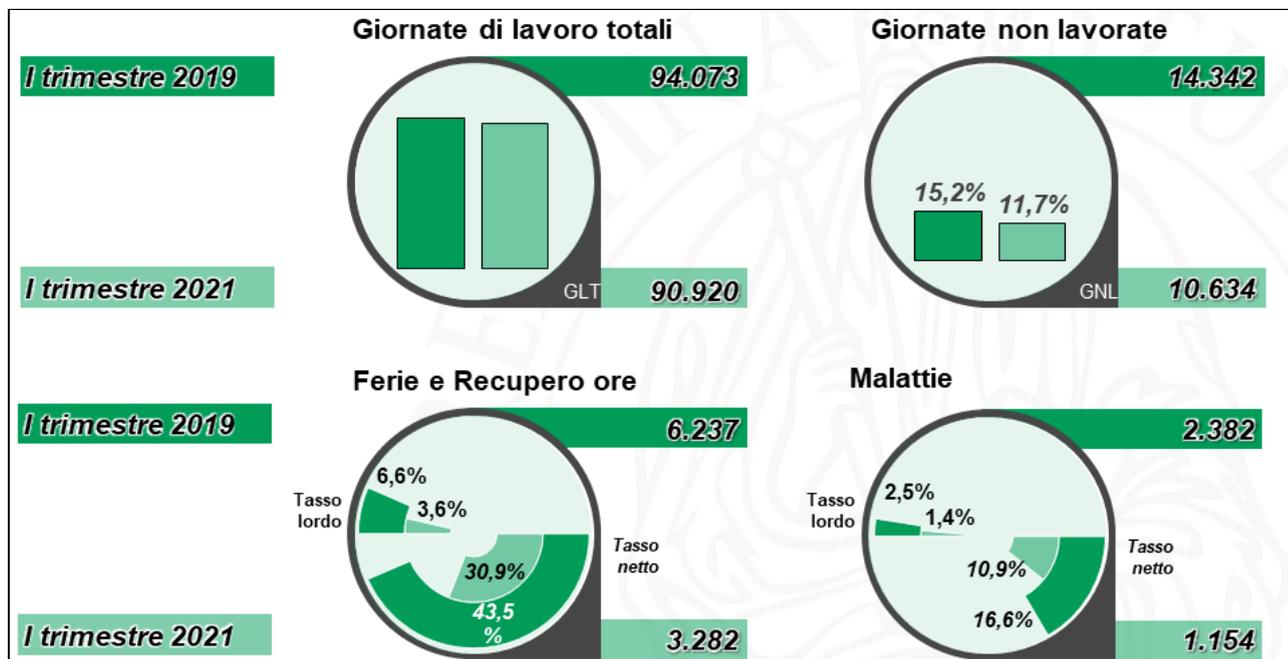


Figura 1.16 - Giornate in Lavoro Agile (II trimestre 2021)



Un altro fenomeno osservato è stato quello delle assenze registrate nel primo trimestre 2021, in forza di specifiche causali (Ferie+Recupero ore e Malattia), analizzato mediante il confronto coi dati di analoga natura del primo trimestre 2019 (saltando il 2020, che è stato un anno *sui generis* e quindi non valido per la comparazione). Con una differenza intorno al 3,5% a favore del primo trimestre di osservazione e a parità di giornate lavorate effettive, si ha un calo delle giornate non lavorate, quasi si dimezzano i Tassi Lordi per entrambi i fenomeni analizzati, mentre i Tassi Netti calano del 30% e 35% rispettivamente.

Figura 1.17 - Giornate di assenza per Ferie, Recupero ore e Malattie (I trimestre 2019 - 2021)



Di seguito i dispositivi consegnati nel 2020 e nel primo semestre 2021. Nel corso del primo semestre 2021 si è implementata la distribuzione dei *device* per favorire il potenziamento del LA.

Figura 1.18 - Device distribuiti al personale TA (2020 e I semestre 2021)

MONITORAGGIO DISPOSITIVI	MARZO-DICEMBRE 2020	GENNAIO-GIUGNO 2021	TOTALE
 CUFFIE	436	259	695
 PORATILI	371	325	696
 ROUTER WI-FI	30	68	98
 WEBCAM	409	184	593
 SIM DATI/FONIA	30	392	422
 TABLET	ND	1	1
 CELLULARI	ND	60	60

*Presentazione dell'esperienza UniFi all'Assemblea Nazionale CODAU del 29 aprile 2021*

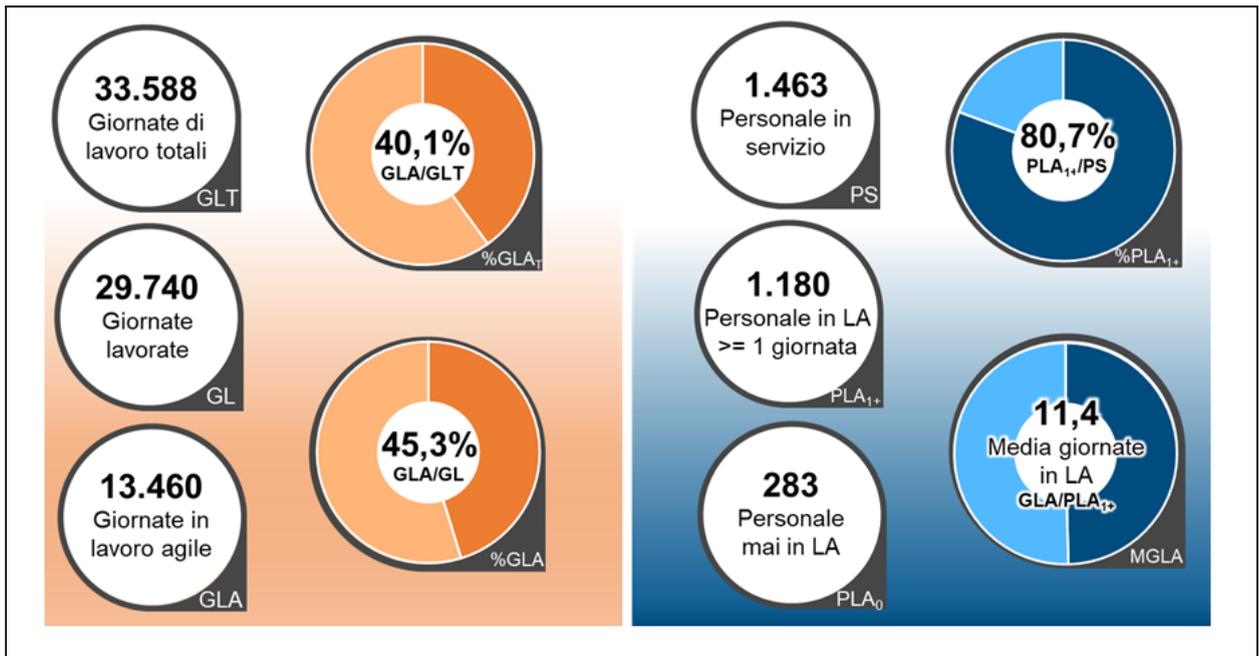
Il 10 febbraio 2021, due membri della Cabina POLA sono stati invitati al Gruppo di Lavoro Area Risorse Umane CODAU a testimoniare l'esperienza UniFi in relazione all'attuazione del POLA.

A seguito dell'interesse manifestato dai partecipanti degli altri Atenei nei confronti dell'approccio adottato a Firenze, il 29 Aprile il Direttore Generale del nostro Ateneo è stato invitato a presentare all'Assemblea generale il POLA UniFi.

Si rinvia alla [pagina web POLA](#) per entrambe le presentazioni, riportando qui un estratto dei monitoraggi presentati.

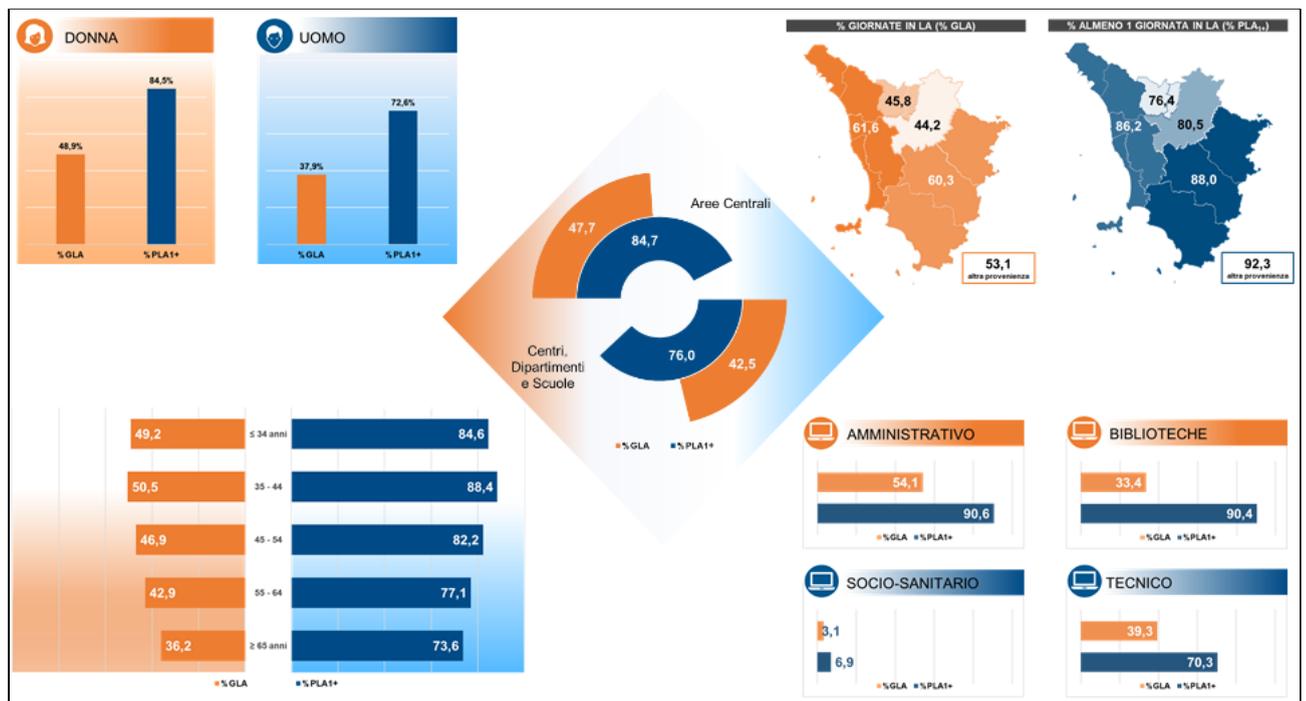
Il primo focus sintetizza l'andamento del mese di Marzo 2021 in merito a giornate di lavoro e personale in servizio. Nella parte sinistra si vede come quasi 9 su 10 siano giornate lavorate, di queste il 45,3% è svolto in Lavoro Agile. Nella parte destra l'attenzione si posa sul personale in servizio, su coloro che hanno svolto almeno 1 giorno in LA (che abbiamo chiamato Personale Agile,  $PLA_{1+}$ ), sul rispettivo complemento ( $PLA_0$ ) e sul numero medio di giornate in LA (calcolate sul Personale Agile).

Figura 1.19 - Giornate e Personale in Lavoro Agile (Marzo 2021)



I principali aspetti del monitoraggio sono riassunti profilando le giornate in LA e Personale Agile secondo alcune variabili: genere, età, provenienza geografica, ruolo e struttura di appartenenza. Le giornate in LA e il Personale Agile presentano valori più elevati tra le donne, nella classe di età 35-44 anni, per chi risiede lontano da Firenze, tra gli amministrativi e per coloro che lavorano nelle strutture centrali.

Figura 1.20 - Giornate e Personale in Lavoro Agile - Profili (Marzo 2021)



Per poter cogliere l'andamento del fenomeno, si presentano di seguito i medesimi grafici con i dati aggiornati a Giugno 2021.

Figura 1.21 - Giornate e Personale in Lavoro Agile (Giugno 2021)

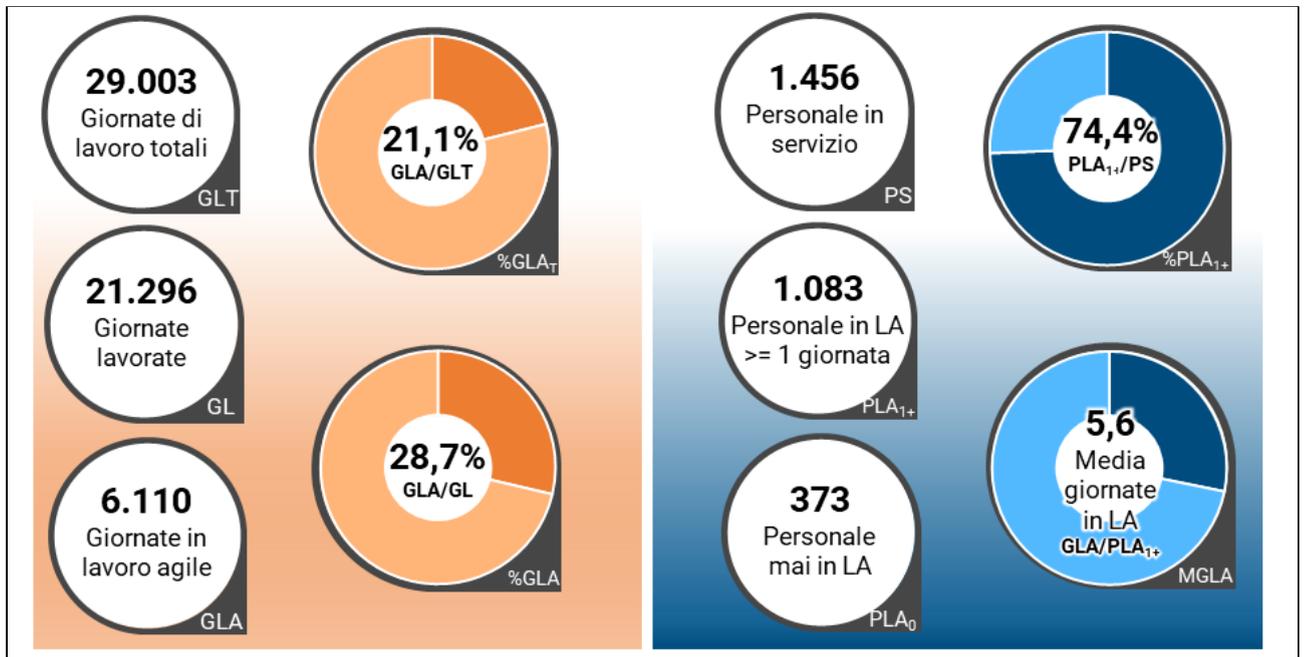
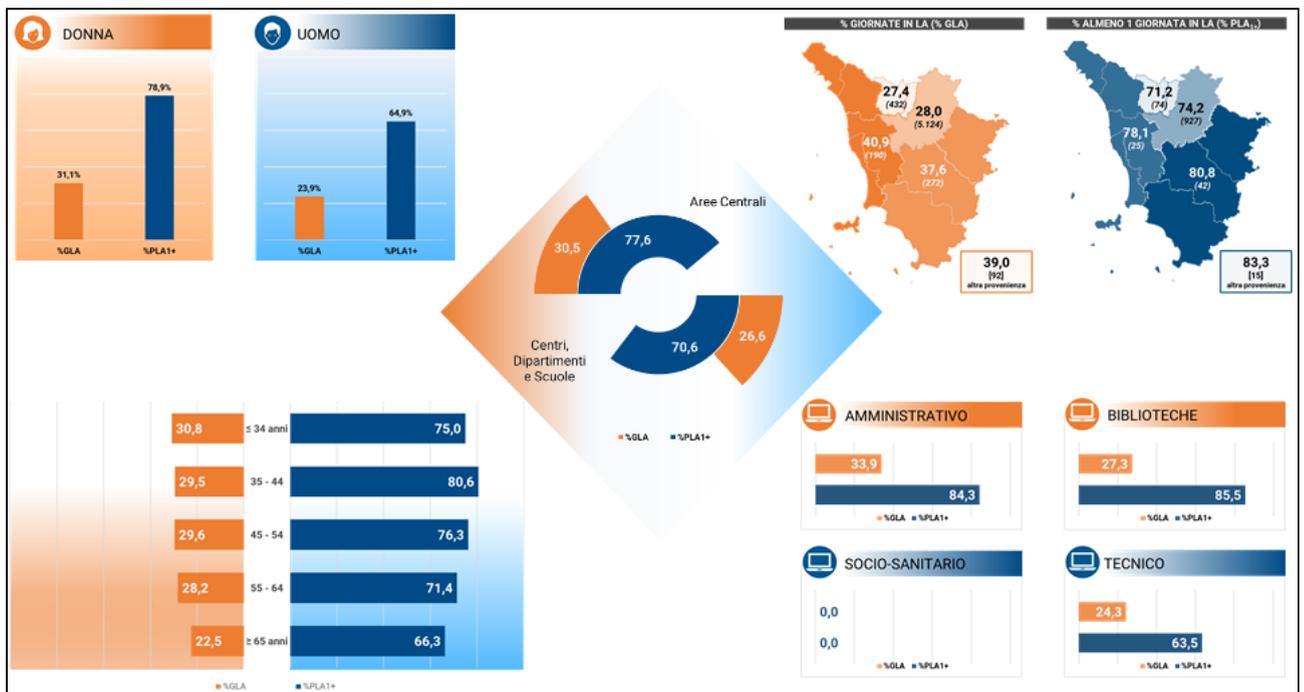


Figura 1.22 - Giornate e Personale in Lavoro Agile - Profili (Giugno 2021)



## 1.4 Legami fra indicatori per la Funzione Pubblica e Obiettivi da Piano Integrato

### Legami fra indicatori per la FP e gli Obiettivi da Piano Integrato

Al momento della stesura del Piano Integrato 2021-2023, ai sensi delle [Linee Guida sul Piano organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\) e indicatori di performance](#) del dicembre 2020, fu redatto uno schema allegato al Capitolo 2 del Piano contenente 26 indicatori, da valorizzare per l'anno 2020 quali fattori abilitanti e da monitorare nel triennio di attuazione del POLA (2021-2023), [Piano Integrato: Allegato 1 - Sviluppo Piano Organizzativo Lavoro Agile](#).

Per una gestione più puntuale delle attività connesse allo sviluppo del LA in Ateneo, a decorrere dall'istituzione della Cabina POLA, è stata utilizzata la [Piattaforma di project management Zoho Projects](#) descritta nel paragrafo 2.2.2., ove sono stati integrati anche i 26 indicatori scelti per il monitoraggio da Piano Integrato.

Qui di seguito due rappresentazioni tabellari e grafiche di sintesi dell'integrazione:

Tavola 1.2 - Quadro di sintesi dell'integrazione

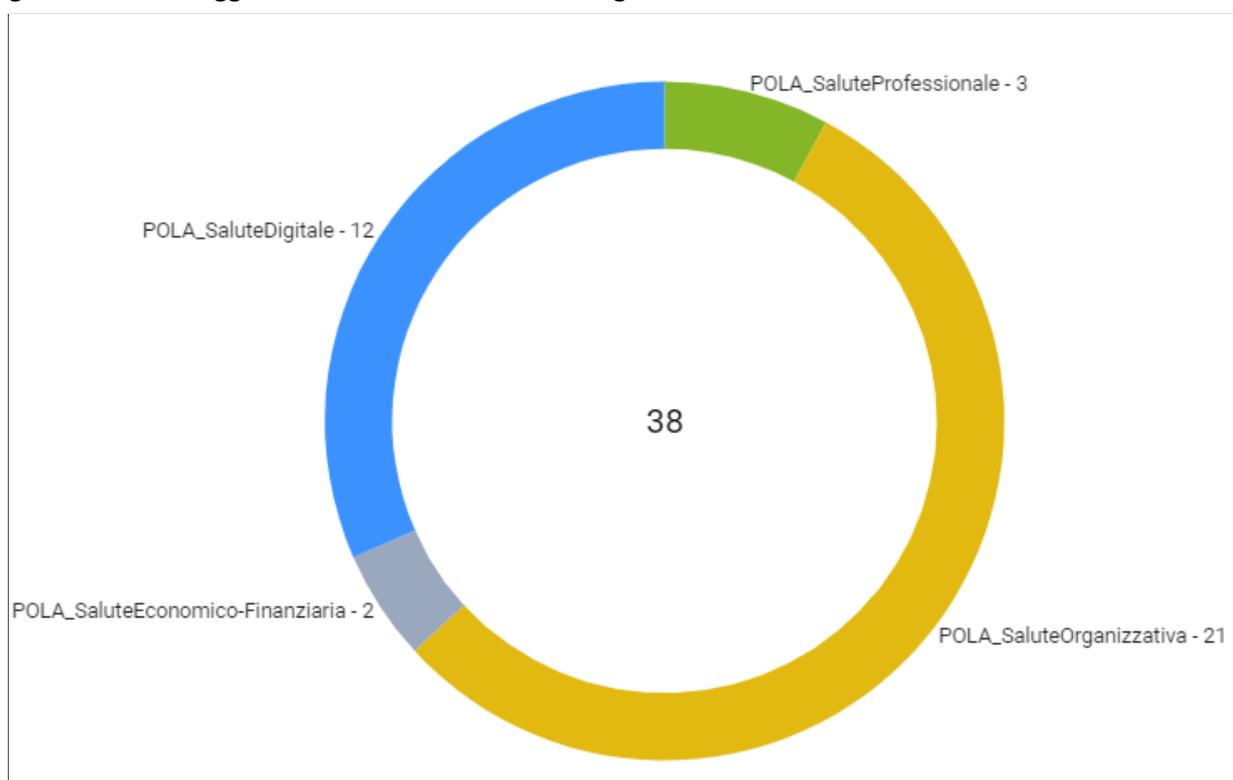
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 8px; margin-bottom: 5px;"> <span style="background-color: #fff9c4; padding: 2px;">TAG salute organizzativa</span> <span style="background-color: #c8e6c9; padding: 2px;">TAG salute professionale</span> <span style="background-color: #bbdefb; padding: 2px;">TAG salute digitale</span> <span style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px;">TAG salute economico-finanziaria</span> </div>		
AREA D'INTERVENTO (milestones attuale)	N.	INDICATORE DA RENDICONTARE (elenco compiti)	EVENTUALE AZIONE PIANO INTEGRATO	2021-FASE DI AVVIO
DIGITALIZZAZIONE	1	Helpdesk informatico dedicato LA	AZDI22 + obiettivo di struttura SIAF 2021	progetto helpdesk
DIGITALIZZAZIONE	2	Programmazione per obiettivi	AZLA14	Avvio nuovo applicativo presenze
MONITORAGGIO	3	% responsabili che adottano un approccio per obiettivi per coordinare il personale	AZLA14	nel 60% delle strutture; dal 1 maggio "almeno il 15%"
MONITORAGGIO	4	% lavoratori che lavorano per obiettivi/progetti/processi	AZLA14	
MONITORAGGIO	5	% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	AZLA13	Questionario su competenze digitali
MONITORAGGIO	6	€ investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali per LA	AZLA12	
MONITORAGGIO	7	€ investimenti in digitalizzazione di servizi e processi	AZDI14	Diffusione applicativi prodotti in house da DIEF, DISIA e DINFO (Akademia, JAMA, RAOL)
MONITORAGGIO	8	% applicativi consultabili in LA	AZLADI14	
MONITORAGGIO	9	% firma digitale tra lavoratori agili	AZDI11	100% lavoratori che hanno bisogno della firma digitale (3000 con certificato remoto + 100 con smart card)

Si tenga infatti presente che la *Performance Organizzativa 2021* si è focalizzata su linee interrelate alle azioni sottese agli obietti POLA, ovvero **Digitalizzazione**, con interventi a sostegno della

digitalizzazione dell'attività amministrativa nell'erogazione dei servizi, e **Cambiamento organizzativo**, finalizzato al ridisegno di un modello idoneo all'implementazione del POLA.

Nel succitato Allegato 1 del Piano integrato sono presenti 26 Indicatori da "Linee Guida del Dipartimento Funzione Pubblica": per 9 di essi è stata instaurata una correlazione forte con altrettante Azioni di *Performance Organizzativa*. Dalla tavola si evince anche il legame per *tag*, ovvero a quale tipo di "salute" (organizzativa/digitale/professionale/economico-finanziaria) appartiene l'indicatore, così come da Linee Guida della Funzione Pubblica sopra richiamate. Trattandosi di un lavoro attualmente in progress si prevede di estendere ulteriormente la correlazione tra Indicatori POLA e Azioni di *Performance Organizzativa*.

Figura 1.23 - Conteggio attività del 2021 in base al tag POLA



## 1.5 Ridisegno normativo e nuova definizione di soglia minima per l'adesione ai POLA

La realizzazione del 100% delle mappature di Ateneo - da agosto a dicembre 2020 - aveva rappresentato "fattore abilitante" per aderire al POLA, calcolando come media di Ateneo il potenziale di lavoratori agili medio UNIFI al 72%, in relazione all'obiettivo minimo del 60% previsto per le amministrazioni che intendessero aderirvi. La sperimentazione, stabilita in ambito di Piano Integrato e supportata dalla Cabina POLA, è stata applicata a tutte le strutture dipartimentali, aree e centri di servizio.

**Nel 2021 si prospetta un ripensamento del Lavoro Agile a livello ministeriale.** Con il recente decreto-legge 30 aprile 2021, n. 56 – le cui misure sono state di recente assorbite dalla Legge 17 giugno n. 87 di conversione del Decreto c.d. "Riaperture" – è venuto meno il limite dell'applicazione del Lavoro Agile al 50% del personale impegnato in attività che possono essere delocalizzate. Ciò al fine di assicurare la massima flessibilità alle amministrazioni nell'organizzazione del lavoro, tenuto anche conto della centralità della loro azione a supporto della ripresa delle attività produttive nella fase post-pandemica.

Le previsioni normative decretate il 30 aprile e confermate dalla recente conversione in Legge, fissano nella percentuale di **almeno il 15% la misura di Lavoro Agile** da adottare da parte di tutte le Amministrazioni, sia aderenti al POLA sia non, per l'anno 2021.

Da ciò deriva la necessità di **procedere *ex lege* alla rimodulazione della percentuale di attuazione del POLA UniFi**, che peraltro, come potrà evincersi dai monitoraggi avviati da subito nel nostro Ateneo, si rivela anche più vicina all'approccio organizzativo adottato dalle Strutture e rispondente al sentire comune.

**Nel mese di giugno infatti, mese libero da restrizioni di colore su fascia di rischio, la media di giornate in Lavoro Agile in Ateneo è stata di 5,6 giorni, che corrisponde al 28% della presenza mensile (calcolata sui giorni lavorabili): da ciò possiamo desumere che l'adozione di quanto normativamente previsto - ALMENO IL 15% - può essere considerato in linea col *trend* di adesione della comunità UniFi al POLA, in situazione da zona bianca (o a regime).**

Per acquisire dei *feedback* significativi, dati e *sentiment*, relativi dell'adesione al Lavoro Agile nell'Ateneo, è stato assegnato agli apicali (Dirigenti e RAD) quale obiettivo di funzione 2021, il compito di compilare una scheda con informazioni traibili, oltre che dall'osservazione diretta, anche da interviste da effettuare col personale di afferenza alle loro strutture: ad oggi abbiamo dati altamente significativi, avendo acquisito il ritorno delle schede di venti Dipartimenti e cinque Strutture dirigenziali.

Dalla sintesi emersa e riportata di seguito emergono alcuni elementi su cui porre l'attenzione:

- una forte dematerializzazione spinta dalla nuova modalità lavorativa ibrida (indicatore 2 e 3);

- una quota ancora elevata di colleghi che utilizzano PC di proprietà e questo, oltre a far registrare disallineamento nei confronti di chi ne ha già fruito, può determinare problematiche a livello di sicurezza dei dati (indicatore 4);
- una discreta diffusione di strumenti di tracciamento delle attività assegnate in relazione agli obiettivi, eterogenei, ma che fanno ben sperare in prospettiva dell'adozione del format unico Piano Attività (indicatore 5);
- un esiguo numero di colleghi non interessati al LA, prevalentemente per questioni logistiche familiari (indicatore 6);
- una quota interessante, pari al 15% circa, di colleghi interessati al Lavoro Agile ad ore (indicatore 7);
- un numero ugualmente interessante (188, pari al 13% circa) per il quale esiste qualche criticità, principalmente sul versante relazionale interno col gruppo dei colleghi e, secondariamente, nei confronti dell'utenza (indicatore 8).

Si riportano in DAF le 26 schede analitiche da cui è stata estratta la sintesi evidenziata di seguito.

Figura 1.24 - Scheda obiettivo di funzione per RAD e Dirigenti

Codice indicatore	Indicatore	Valore
<b>1</b>	<b>Semplificazione delle attività in ottica di smartabilità/digitalizzazione</b>	
	1a) N. confronti interni alla struttura	249
	1b) N. confronti per gruppi professionali	311
<b>2</b>	<b>Attività totalmente dematerializzate (senza carta e senza necessità di sportello)</b>	
	2a) N. attività totalmente dematerializzate	752
<b>3</b>	<b>Eventuale adozione di nuovi applicativi che dematerializzano il processo</b>	
	3a) N. di applicativi che hanno sostituito la procedura precedente	4
	3b) Indicare quali	Principalmente AKADEMIA, RAOL, GSUITE
<b>4</b>	<b>% dipendenti in LA che utilizzano PC propri</b>	
	4a) N. dipendenti in LA che utilizzano PC propri	379
	4b) N. dipendenti in LA	800
<b>5</b>	<b>% dipendenti che adottano un piano di attività individuale</b>	
	5a) N. dipendenti che adottano un piano di attività individuale	669
	5b) Totale dipendenti	881
<b>6</b>	<b>N. dipendenti Che Svolgono Attività Smartabili (CSAS) NON INTERESSATI al LA</b> <i>(ciascun dipendente può indicare più di una risposta)</i>	
	6a) per motivi personali o familiari	37
	6b) per motivi materiali e logistici	73
	6c) per mancanza di competenze specifiche	6
<b>7</b>	<b>% dipendenti Che Svolgono Attività Smartabili (CSAS) interessati al lavoro agile AD ORE</b>	
	7a) N. dipendenti CSAS interessati al lavoro agile ad ore	274
	7b) N. dipendenti CSAS	817
<b>8</b>	<b>Sulla base della Vostra osservazione personale, indicare il N. di dipendenti per i quali il LA presenta le seguenti criticità</b> <i>(ciascun dipendente può indicare più di una risposta)</i>	
	8a) auto-organizzazione del lavoro	42
	8b) cooperazione a distanza tra colleghi	110
	8c) interazione a distanza con l'utenza	64
	8d) competenza digitale	41
	8e) Totale dipendenti per i quali il LA presenta criticità (può essere diverso da a+b+c+d)	188

## 1.6 Scenario del secondo semestre 2021

### Scenario UniFi

Gli scenari che si prospettano a decorrere dal primo luglio sono delineati nella **Roadmap** sotto evidenziata, definita formalmente dalla Cabina amministrativa POLA nella seduta del 14 giugno 2021.

Figura 1.25 - Roadmap 2021



Da essa si evince che l'Ateneo si prefigge di completare la predisposizione degli strumenti necessari a sostenere l'applicazione del POLA, a regime, avviando sia il lavoro di revisione delle Mappature di tutte le strutture (dal 1/07/2021 al 30/09/2021), sia la **sperimentazione dello strumento Piano Attività (PA)** per l'assegnazione / monitoraggio / valutazione delle attività connesse agli obiettivi da realizzare.

Le prime strutture/sottostrutture ad entrare in sperimentazione sono state: un Coordinamento Amministrativo Dipartimentale (Chimica "Ugo Schiff" e Fisica e Astronomia), tre Unità di Processo (Coordinamento delle Funzioni Direzionali di Programmazione, Organizzazione e Controllo; Amministrazione Personale Tecnico-Amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici; Formazione), una struttura di supporto dell'Area direzionale (Supporto al Nucleo di Valutazione e Struttura Tecnica Permanente) e l'Ufficio del Responsabile per la Transizione Digitale.

Il prototipo di strumento PA traccia gli obiettivi e le attività in modo piuttosto semplice e flessibile, è di facile utilizzo sia per i responsabili, sia per i dipendenti. È costituito da un file *Excel*, o in alternativa un foglio Google: permette al responsabile di pianificare e verificare gli obiettivi, al dipendente di monitorare e indicare il tempo speso sull'obiettivo e lo status delle attività incluse nell'obiettivo assegnato per il periodo di riferimento.

L'obiettivo è quello di individuare un format identico per tutte le strutture (Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Scuole, Biblioteche, Centri), ma contestualizzato ai processi specifici della struttura mediante l'aggancio alle singole mappature elaborate dalle stesse.

Le fasi ipotizzate sono sostanzialmente tre: **assegnazione dell'obiettivo** da parte del responsabile, **monitoraggio** dell'obiettivo da parte del dipendente, **valutazione** da parte del responsabile.

Per l'assegnazione degli obiettivi i campi sono predefiniti e compilabili semplicemente selezionando una voce da un menù a tendina, assicurando così una flessibilità d'uso:

- Periodo: settimanale, bi-settimanale, mensile;
- Obiettivi assegnati: da nuova mappatura semplificata;
- Descrizione delle attività: compilabile liberamente (o selezionabile da mappatura);
- Priorità: alta, media, bassa.

Per il monitoraggio sono solo tre le voci che il dipendente dovrà compilare:

- Tempo: % dedicata all'obiettivo, rispetto alle ore di lavoro effettive;
- Stato: non completato, in corso, completato;
- Commento: compilabile liberamente.

La valutazione del responsabile è periodica e prevede poche voci:

- Valutazione: positiva, negativa, non valutabile;
- Nota valutazione: compilabile liberamente.

A partire da tale strumento, una volta consolidato l'uso e la filosofia che ne è alla base, si auspica di poter adottare uno strumento informatizzato che permetta una gestione attenta dei dati immessi, consentendo elaborazioni statistiche avanzate.

Di seguito è riportato lo *screenshot* di un Piano redatto da un collega del Coordinamento delle Funzioni Direzionali, che ha avviato la sperimentazione dall'inizio di luglio, in cui sono ben visibili le due quindicine:

- la prima in cui lo strumento è stato completato in tutte le sue parti, assegnazione/monitoraggio/valutazione;
- la seconda in cui è presente solo la progettazione congiunta collega-responsabile degli obiettivi da realizzare nell'inter-periodo.

Figura 1.26 - Esempio compilazione Strumento Piano Attività (PA)

Periodo	Assegnazione Obiettivi				Monitoraggio Obiettivi			Valutazione Obiettivi	
	Quindicina	Processo	Attività	Descrizione attività	Priorità	% Tempo	Stato	Commento	Verifica responsabile
Q.14 da 05 luglio 2021 a 18 luglio 2021	6.1 Fuori processi/attività trasversali		Presentazione Cineca modulo Gestione Puor	Bassa	5%	Completato	da far valutare soprattutto a reclutamento docenti	Non valutabile	mi adegua a quanto commentato: non valuto
Q.14 da 05 luglio 2021 a 18 luglio 2021	5.3 Sviluppo organizzativo - Organizzazione	5.3.4 Incarichi in scadenza, rotazioni RAD e Dirigenti - Istruttoria	responsabili musei	Alta		Completato	<5%	Positiva	

Q.14 da 05 luglio 2021 a 18 luglio 2021	5.3 Sviluppo organizzativo - Organizzazioni	5.3.3 Decreti e Funzionigramma	Controlli/modifiche funzionigramma per pubblicazione	Alta	5%	Completato		Non valutabile	è stato necessario apportare diverse correzioni
Q.14 da 05 luglio 2021 a 18 luglio 2021	4.3 Supporto strategico e Programmazione - Personale e Modelli	4.3.1 Adempimenti MIUR: Dalia	giugno. estrazione/verifiche/caricamento	Media	5%	Completato		Positiva	
Q.14 da 05 luglio 2021 a 18 luglio 2021	5.2 Sviluppo organizzativo - POLA	5.2.5 Monitoraggi	dati per richiesta FP	Alta		Completato	<5%	Positiva	
Q.15 da 19 luglio 2021 a 01 agosto 2021	4.3 Supporto strategico e Programmazione - Personale e Modelli	4.3.3 Lavori istruttori, documentazione, monitoraggi		Alta					
Q.15 da 19 luglio 2021 a 01 agosto 2021	2.1 Relazioni sindacali, Bilancio e Fondi - Adempimenti MEF	2.1.1 Conto annuale, Relazione Illustrativa, PTFP		Alta					
Q.15 da 19 luglio 2021 a 01 agosto 2021	3.2 Statistiche, Ranking, Dati, Adempimenti - Sistema delle statistiche	3.2.6 Statistiche a supporto decisori istituzionali	Incontro con Direttori Dip per tecnici	Media					

Si ipotizza di implementare l'applicativo in modo che possa tracciare sia l'attività ordinaria rappresentata dai processi sintetizzati nelle mappature, sia progetti amministrativi specifici, che prevedano il raggiungimento di un determinato risultato in una durata limitata di tempo.

Il Tavolo RAD del 20 luglio 2021 ha approvato **l'avvio dello start-up di sperimentazione di tutte le 21 strutture dipartimentali, incluse le dieci Scuole, a decorrere dal 1 settembre p.v.**, concordando di approntare già da subito tutte le attività propedeutiche e di preparazione dei materiali a cura della Cabina di Coordinamento POLA, che seguirà puntualmente la sperimentazione, **attivando anche un help-desk POLA** per qualunque dubbio o necessità di intervento tecnico e organizzativo.

#### Scenario nazionale

Vi sono inoltre da tenere in considerazione alcuni fattori esogeni normativi in assetto ancora provvisorio.

Il Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", in attesa di conversione definitiva, dedica l'art. 6 al "Piano integrato di attività e organizzazione".

Tale disposizione, oltre a ridenominarlo, ridefinisce contenuti e tempistica del Piano Integrato come rappresentato nella tavola di sintesi che segue:

Tavola 1.3 - Ridefinizione del Piano Integrato

Art. 6, comma 2: il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:
a) <b>gli obiettivi programmatici e strategici della performance</b> secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
b) <b>la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo</b> , anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
c) .... <b>gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne</b> .....
d) <b>gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione</b> ;
e) <b>l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno</b> , anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché <b>la pianificazione delle attività</b> inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
f) <b>le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni</b> , fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
g) <b>le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere</b> , anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

*Art. 6, comma 4: Le pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 del presente articolo **pubblicano il Piano e i relativi aggiornamenti entro il 31 dicembre di ogni anno** sul proprio sito istituzionale e lo inviano al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri per la pubblicazione sul relativo portale.*

*Art. 6 comma 5. Entro sessanta giorni dall'entrata in vigore del presente decreto, con uno o più decreti del Presidente della Repubblica, ...OMISSIS.... sono individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti da quello di cui al presente articolo.*

Senza dilungarsi oltre nel commentare una norma in attesa di conversione definitiva, se ne coglie comunque l'impatto prospettico e gli impliciti legami con la Pianificazione strategica, operativa e di organizzazione del lavoro in ottica POLA.

## CAPITOLO 2 - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo sono descritti in termini di traguardi intermedi, indicatori e *target* (valori obiettivi), nonché impatti attesi, nell'[Allegato 2 del Piano Integrato 2021-2023](#). **Si presentano a seguire lo stato di avanzamento delle varie azioni in cui si concretizzano tali obiettivi, e le opportune richieste di rimodulazione o di inserimento delle nuove attività aggiuntive in relazione al programma Pro3** recentemente presentato. Il capitolo si conclude con un quadro sinottico delle proposte di rimodulazione.

Nel Piano Integrato 2021-2023 la *performance* organizzativa di Ateneo è strutturata in tre Linee, otto obiettivi e 22 azioni. Indicatori e valori obiettivo sono riferiti al livello di obiettivo, non a quello di azione, e contemplano vari aspetti della *performance*: efficacia percepita dagli utenti (ricavata dalle varie indagini di *customer satisfaction* e disponibile in fase di rendicontazione finale), efficacia reale o erogata (riscontrabile oggettivamente), stato di avanzamento dei progetti.

Questo ultimo tipo di indicatore, ovvero la percentuale di stato di avanzamento, si basa in fase di monitoraggio sulle osservazioni fornite dai protagonisti di ciascuna azione. Queste percentuali esprimono quindi autovalutazioni relativamente ai traguardi di progetto prefissati. L'indicatore "stato di avanzamento" dell'intero obiettivo è calcolato come media aritmetica delle percentuali di completamento delle azioni che lo compongono.

## 2.1 Linea Digitalizzazione

### Obiettivo 1 - Semplificazione dei processi per la trasformazione digitale

Articolazione dell'obiettivo in azioni, impiego del budget e livello avanzamento

Azioni dell'obiettivo	Risorse assegnate	Risorse impiegate	Stima livello di avanzamento sui traguardi di progetto
AZDI11 Revisione delle procedure relative all'iter documentale firmato digitalmente	€ 0	€ 0	60%
AZDI12 Digitalizzazione della modulistica in Ateneo	€ 0	€ 0*	90%
AZDI13 Digitalizzazione dei processi mobilità internazionale studenti (PRO2)	€ 64.050	€ 17.080	45%
AZDI14 Implementazione e diffusione degli applicativi in uso per la fruizione da remoto (Akademia, TEMPRO, JAMA, Acquisti, Specializzandi Medicina)	€ 95.000	€ 0	90%
AZDI15 Linee guida per la produzione di documenti accessibili	€ 0	€ 0	40%

\* Acquisto di licenze per la piattaforma Ask Me Suite, piattaforma informatica alla base di entrambi i contact center, sull'azione AZDI21 è funzionale anche alla realizzazione di AZDI12 e AZDI22

#### AZDI11 Revisione delle procedure relative all'iter documentale firmato digitalmente

<b>Descrizione</b>
Creare la cornice procedurale che definisca, per singola tipologia di atto, come questo atto va trasmesso, protocollato, conservato; come va gestita la firma multipla; come devono essere trattati gli allegati; quali strumenti si possono utilizzare l'elenco dei file in firma, ecc.
<b>Traguardo di progetto</b>
Pubblicazione, entro l'anno, della procedura per la gestione dei documenti firmati digitalmente. Attivazione, entro l'anno, di un percorso informatizzato per l'iter di firma digitale (anche multipla)

La firma digitale, un tipo particolare di firma elettronica qualificata, è utilizzata per firmare digitalmente documenti elettronici (comunicazioni, contratti, atti, provvedimenti,...) e assume lo stesso valore legale di una firma autografa, con il vantaggio di snellire i processi amministrativi e di ridurre l'uso della forma cartacea. Nell'Ateneo fiorentino si utilizzano al momento sia le firme digitali su *smart card* che la firma digitale remota.

È stato attivato un percorso che vede l'utilizzo prevalente della firma remota; essa è già utilizzata dai docenti, sia per la verbalizzazione degli esami sia per la firma di documenti, e dal personale amministrativo autorizzato. All'interno dell'Ateneo è stato definito che la modalità di firma PAdES è preferibile rispetto al formato CADES essendo compatibile inoltre con il sistema di protocollazione e con l'albo di Ateneo.

Nel corso del primo semestre 2021, sono state riviste le Linee Guida per la firma digitale e le guide tecniche per l'utilizzo degli applicativi di firma. La pubblicazione delle linee guida riviste sarà effettuata sull'Intranet di Ateneo nella sezione Transizione al Digitale nel secondo semestre.

Inoltre, è stato rilasciato l'applicativo [AskMe Sign](#) che consente di firmare in PAdES (o se necessario in CADES) qualunque documento in formato PDF direttamente online, utilizzando un *browser web* sul proprio PC o Mac. *AskMe Sign* permette di firmare più documenti contemporaneamente, caricandoli sull'applicazione: la funzionalità è chiamata firma massiva. La firma digitale apposta su tutti i documenti è uguale alla firma del singolo documento. Il certificato di firma digitale è rilasciato tramite il *provider TI Trust Technologies* (TIM). Il certificato è associato al numero di cellulare utilizzato per autorizzare la firma.

### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 3 (Dematerializzazione documentale e di processo). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Sviluppo delle procedure di gara per l'acquisizione delle infrastrutture necessarie. Supporto diretto al personale (*training on the job*).
- Attività 4 (Procedure e linee guida per l'impiego responsabile delle infrastrutture). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Sviluppo delle procedure di gara per l'acquisizione delle infrastrutture necessarie.

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone pertanto l'aggiunta della seguente attività.

#### Attività aggiuntive Pro3

Analisi dei processi e individuazione di opportune metodologie digitali per il potenziamento della dematerializzazione e l'impiego responsabile delle infrastrutture, con eventuale produzione di linee guida

### AZDI12 Digitalizzazione della modulistica in Ateneo

<i>Descrizione</i>
Considerato che il meccanismo di firma elettronica è sufficiente per assicurare la validità legale dei moduli, attivare un processo di semplificazione che permetta la gestione interamente digitalizzata di, a tendere, tutti i moduli in Ateneo.
<i>Traguardo di progetto</i>
Attivazione, entro l'anno, di un sistema di gestione della modulistica con la gestione <i>paperless</i> di almeno 10 moduli attualmente cartacei, somministrati in vari formati (PDF, RTF, DOC) che attualmente richiedono

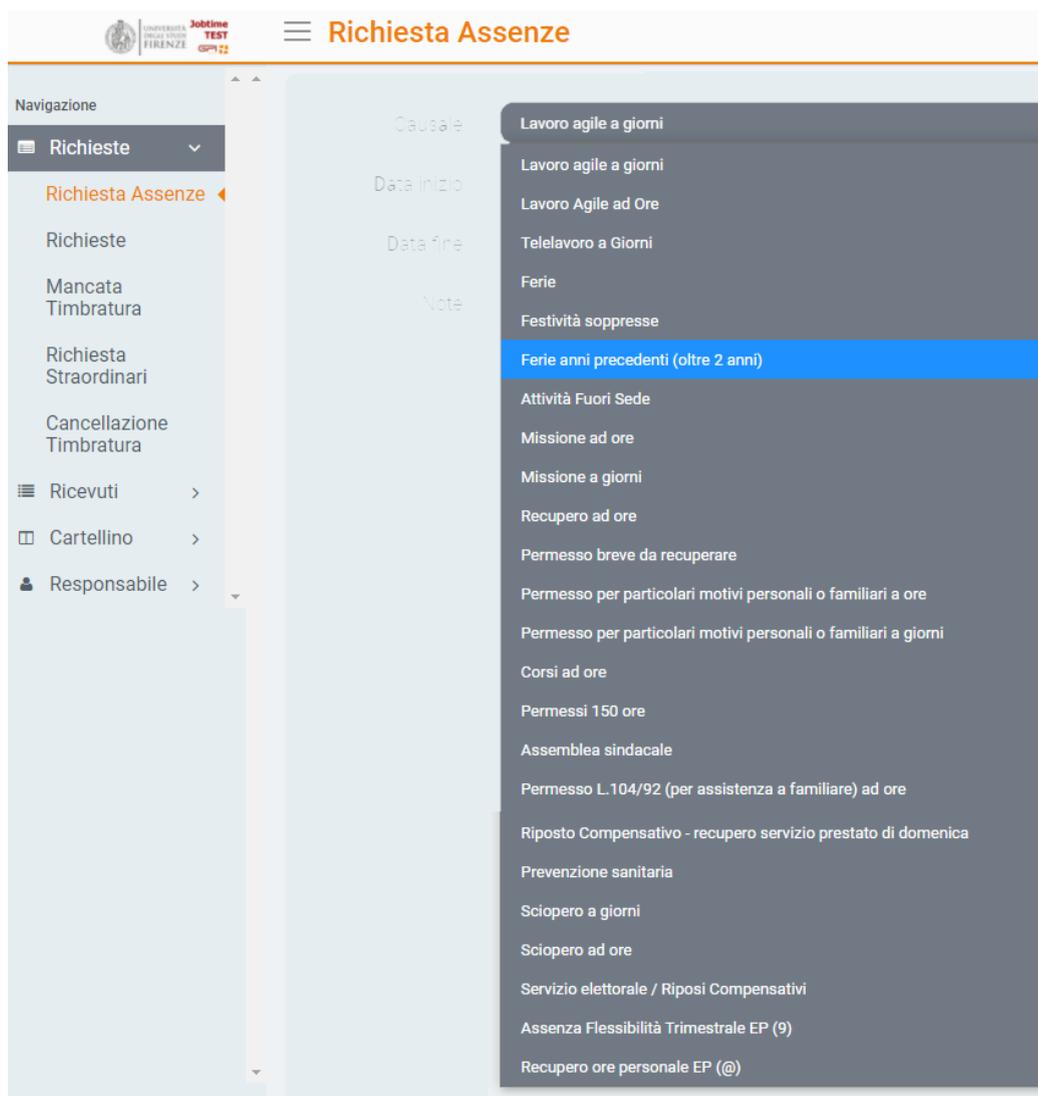
Durante questo primo semestre sono stati implementati dei prototipi per la digitalizzazione di modelli SIAF utilizzando l'applicativo ARXIVAR, ma durante lo sviluppo della modulistica sono emerse alcune criticità che hanno costretto a rivalutare la fattibilità di moduli complessi e dei relativi *workflow*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

Si ritiene che l'utilizzo di una piattaforma del tipo *AskMe Sign* possa creare la base per un sistema di gestione di *workflow* documentale idealmente per tutti i moduli di Ateneo però sono richieste delle variazioni funzionali che difficilmente potranno essere realizzate durante il 2021.

Il tema è stato affrontato anche con l'introduzione dell'applicativo **JobTime** che prevede la dematerializzazione di diversi moduli cartacei finora in uso per la gestione delle presenze del personale tecnico-amministrativo (presenti sul sito *web* si Ateneo all'indirizzo nella [sezione modulistica](#) del personale):

- Richiesta ferie
- Richiesta missione
- Recupero ore
- Permessi 150 ore
- Assemblea sindacale
- Permessi legge 104
- Recupero servizio elettorale
- Recupero Ore EP
- Modifica timbratura
- Richiesta straordinari
- Cancellazione timbratura
- ...

Figura 2.1 - Schermata di JobTime con elenco degli istituti contrattuali gestiti senza modulistica cartacea



La procedura è in test nell'area ICT da febbraio ed il sistema risulta correttamente funzionante.

### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 1 (Miglioramento dell'interazione con studenti, personale TA e docenti). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Formazione al personale coinvolto sull'analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Coinvolgimento degli studenti per l'individuazione delle necessità e priorità. Avvio delle prime attività di programma. Test di funzionalità del *contact center*.

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

### Attività aggiuntive Pro3

Avvio della formazione destinata al personale impiegato nell'individuazione dei processi da digitalizzare e delle relative modalità di intervento

#### AZDI13 Digitalizzazione dei processi mobilità internazionale studenti (PRO2)

Descrizione
1) In linea con la strategia del nuovo Programma Erasmus+ 2021-2027, implementazione dei sistemi informatici in uso all'Ateneo e connessione al <i>framework</i> tecnologico EWP ( <i>Erasmus Without Paper</i> ) abilitante all'interoperabilità e allo scambio sicuro di dati della mobilità tra gli Atenei partner.
2) Offrire agli studenti internazionali una <i>education landing page</i> per accedere in maniera diretta ed immediata all'offerta formativa di Ateneo e presentare la loro candidatura <i>online</i> ai corsi di laurea magistrale ( <i>Apply online</i> per studenti internazionali).
Traguardo di progetto
1) In linea con la strategia del nuovo Programma Erasmus+ 2021-2027, implementare i sistemi informatici in uso all'Ateneo e connetterli alla piattaforma europea " <i>Erasmus Without Paper</i> " (EWP) abilitante all'interoperabilità e allo scambio sicuro di dati della mobilità tra gli Atenei partner.
2) Offrire agli studenti internazionali una interfaccia per accedere in maniera diretta ed immediata all'offerta formativa UNIFI e presentare la loro candidatura on line ai corsi di laurea magistrale.

#### 1) Collegamento a EWP - Erasmus Without Paper

Con nota prot. n. 93969 del 12 marzo è stato nominato il Responsabile Unico del Procedimento (R.U.P.) per l'affidamento al consorzio CINECA, già fornitore del gestionale delle carriere studenti ESSE3, dell'implementazione del gestionale con un modulo connettore per l'integrazione tra ESSE3 e la piattaforma EWP, ai fini del collegamento di UNIFI agli Atenei della rete EWP. La fornitura include anche i servizi di formazione del personale addetto, l'assistenza tecnica e la personalizzazione di alcune funzionalità del programma. La spesa effettuata ammonta a € 29.730 (IVA esclusa).

Mediante otto incontri dedicati svoltosi da gennaio a giugno tra CINECA, SIAF e Area Servizi alla Didattica, è stato sviluppato il progetto di digitalizzazione del modulo "Mobilità internazionale" in ESSE3. Sono state seguite le procedure CINECA per l'attivazione dei moduli che consentono la digitalizzazione di tutti i processi attivati dall'Ateneo per il trattamento dei flussi in arrivo e in uscita degli studenti che decidono di effettuare dei periodi di studio o tirocinio all'estero nell'ambito del Programma Erasmus+ 2021-2027.

Sono stati pianificati con l'U.P. Formazione gli eventi di formazione destinati al personale addetto ai processi di mobilità internazionale. Sono state svolte le attività di formazione del personale coinvolto nel processo, in data 27 maggio 2021: "ESSE3-EWP: accordi interistituzionali e integrazione EWP" a cui ha partecipato il personale dell'ufficio Mobilità internazionale; e 15 giugno 2021: "ESSE3-EWP: *Learning Agreement* e *Changes*" a cui hanno partecipato il personale dei servizi Erasmus delle Scuole, dell'ufficio Mobilità internazionale e i Responsabili delle Scuole.

## 2) Piattaforma DreamApply

È stata individuato lo strumento che permetterà agli studenti stranieri (UE e non-UE) di accedere in maniera diretta ed immediata all'offerta formativa UNIFI e di presentare la propria domanda di ammissione ad un corso di laurea magistrale direttamente *online*. Inoltre, tale strumento faciliterà agli uffici e alle strutture dell'amministrazione coinvolti il monitoraggio e la gestione delle candidature.

Si tratta della piattaforma *DreamApply* fornita dall'omonima società, reperita dopo apposita indagine di mercato in collaborazione tra l'*International Desk* e l'Area per l'Innovazione e la Gestione dei Servizi Informativi ed Informatici (AIGSII). Con apposita nota prot. n. 91610 del 10/03/2021 è stato nominato il Responsabile Unico del Procedimento (R.U.P.) che ha curato la procedura di acquisto del servizio mediante pagamento di un canone annuo di accesso alla piattaforma. La fornitura prevede una prima fase di configurazione della piattaforma per adattarla alle esigenze UNIFI, una fase di *training* e il successivo lancio in produzione da cui decorrono i dodici mesi di fornitura.

La configurazione della piattaforma ha richiesto le seguenti azioni:

- popolazione della piattaforma con le informazioni relative all'Ateneo, in particolare: contenuti testuali, immagini e video;
- creazione dei singoli corsi di laurea magistrale (requisiti di accesso, requisiti linguistici, presentazione del corso e sbocchi professionali);
- creazione delle finestre temporali per la presentazione delle candidature;
- inserimento delle utenze per il personale amministrativo (*International Desk* e Scuole) e docente coinvolto;
- creazione degli avvisi di pagamento per i candidati. Si è in particolare affrontato il punto dell'integrazione tra *DreamApply* e il sistema di pagamento PagoPA, attraverso confronti e incontri anche con CINECA e con il personale informatico di altri Atenei che hanno già in uso *DreamApply*;
- attività di formazione del personale amministrativo delle Scuole coinvolto nel processo: 9 giugno Scuola di Ingegneria; 10 giugno: Scuola di Agraria; 15 giugno Scuola di Architettura; 17 giugno: Scuola di Economia e Management, oltre che la formazione del personale all'interno dell'*International Desk* (28 maggio 2021).

Dopo l'estate, inizierà la formazione del personale docente di riferimento, mentre sul piano informatico proseguiranno le attività per lo sviluppo di un programma per l'integrazione tra *DreamApply* e il gateway PagoPA IRIS, senza la quale non è possibile andare in produzione.

### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 1 (Miglioramento dell'interazione con studenti, personale TA e docenti). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Formazione al personale coinvolto sull'analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Coinvolgimento degli studenti per l'individuazione delle necessità e priorità. Avvio delle prime attività di programma. Test di funzionalità del contact center.

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

#### Attività aggiuntive Pro3

Coinvolgimento degli studenti e dei docenti nella valutazione degli interventi effettuati e nell'individuazione di eventuali ulteriori necessità e priorità.

### *AZDI14 Implementazione e diffusione degli applicativi in uso per la fruizione da remoto (Akaðemia, TEMPRO, JAMA, Acquisti, Specializzandi Medicina)*

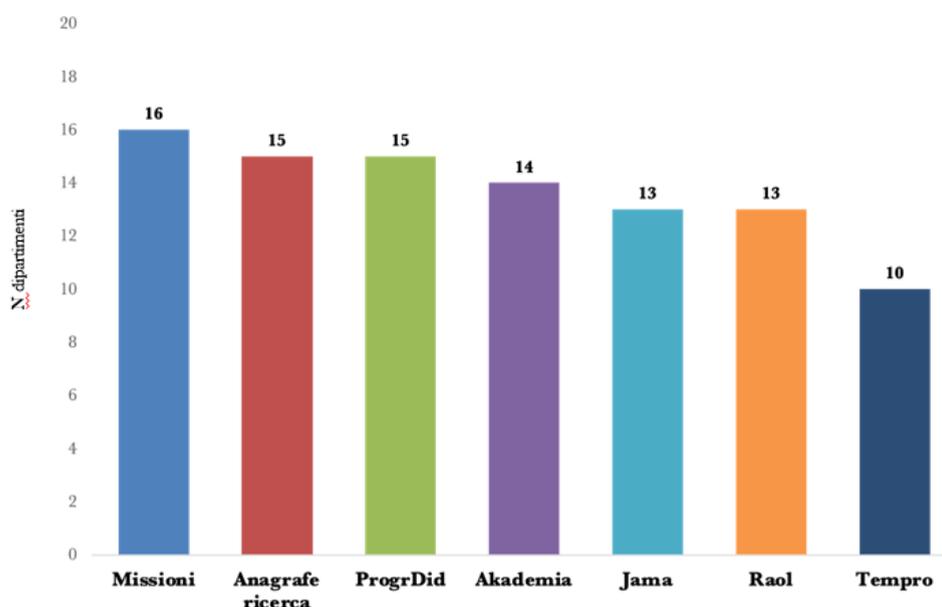
<i>Descrizione</i>
Messa a sistema in Ateneo degli applicativi informatici per la gestione degli acquisti (RAOL), del reclutamento di assegnisti e borsisti (Akaðemia), dei progetti di ricerca (JAMA e TEMPRO) e delle carriere degli specializzandi di Medicina (VIOLA).
<i>Traguardo di progetto</i>
Estensione dell'uso degli applicativi di gestione degli acquisti, assegni e progetti di ricerca.

L'attenzione rivolta alle *best practice* amministrative caratterizza la gestione della *performance* organizzativa in UNIFI. *Best practice* sono anche gli applicativi gestionali contemplati in questa azione, sviluppati *in house* da qualche anno, e frutto del lavoro sinergico di risorse del personale tecnico, amministrativo e della ricerca per apportare soluzioni innovative a bisogni comuni. L'adozione generalizzata di questi applicativi si iscrive nel piano per la dematerializzazione che poggia anche sulla sempre maggiore diffusione della firma digitale. L'azione, oltre ad estendere in tutte le strutture l'uso di questi programmi, è volta all'implementazione delle loro funzionalità in base alle esigenze emerse dalla condivisione.

Da un'indagine effettuata dal GdL CDDA, coordinato dal prof. Orlandini, dedicato agli applicativi per i Dipartimenti la situazione a giugno 2021 è raffigurata nell'istogramma che segue, sulla base dei dati ricevuti dai singoli dipartimenti.

Figura 2.2 - Applicativi di maggior utilizzo

## Applicativi di maggiore utilizzo



### RAOL (acronimo di Richieste di Acquisto On Line)

L'applicativo è stato progettato e realizzato mediante strumenti *open source* da personale tecnico del Dipartimento di Ingegneria Industriale (DIEF). L'applicativo, escludendo totalmente l'uso del cartaceo per le richieste di acquisto di beni e servizi, permette di:

- semplificare la presentazione delle istanze di acquisto;
- facilitare il dialogo tra richiedenti e personale addetto superando le barriere logistiche e temporali;
- ridurre i tempi di attesa per l'acquisizione delle autorizzazioni dei responsabili dei fondi (resp. scientifico e Direttore);
- richiedere il monitoraggio dello stato di evasione delle pratiche avendo contezza anche di quelle presentate da tutti gli altri membri della struttura di riferimento;
- ridurre i tempi di acquisto garantendo anche la possibilità di segnalare le eventuali esigenze collaterali da parte di altri uffici.

In ordine di priorità, la tabella successiva presenta le criticità rilevate e le proposte di soluzione individuate dagli operatori.

Criticità	Soluzione proposta
Nel caso in cui il responsabile di Scuola, Centro, o Scuola di specializzazione o docente sia afferente a Dipartimento diverso da quello che gestisce i fondi non può richiedere né autorizzare acquisti	Inserire tutti i docenti di Ateneo nella lista di chi può validare le richieste con un filtro sul Dipartimento

Problemi, segnalati dai RAD della rete professionale per la dematerializzazione, circa l'inserimento delle richieste di acquisto da parte di dottorandi (per mancata visualizzazione della richiesta da parte del responsabile dei fondi), aspetto essenziale per molti Dipartimenti di area scientifica, tecnologica e biomedica. Il RAD non è contemplato come figura e non può validare le richieste di acquisto sul portale	Inserire la possibilità per il RAD di validare la richiesta (eventualmente validazione non bloccante) a seguito di invio di messaggio di completamento dell'istruttoria pratica
Attualmente nel caso in cui un RUP sia responsabile degli acquisti di più dipartimenti non può vederli tutti ma solo quelli del suo Dipartimento	Il RAD coordinatore degli acquisti di più dipartimenti sarà, su richiesta, abilitato per la visione di più dipartimenti
Si possono fare acquisti solo di 10 oggetti/righe	Aggiungere altre 10 righe
Mancata informazione al richiedente al momento in cui l'operatore ha evaso l'ordine	impostare messaggio automatico da inviare al richiedente
Attualmente non è possibile inserire allegati dopo la presa in carico della richiesta (bolle in sezione separata) (lato richiedenti)	implementazione possibile
Se una richiesta non può essere evasa, non può essere cancellata, né segnalata con nota o etichetta	implementazione possibile

#### **Gli applicativi per la gestione della ricerca: ANAGRAFE DELLA RICERCA, AKADEMIA, TEMPRØ, JAMA**

L'**Anagrafe della ricerca** è nata nel 2016 sulla base delle specifiche e dei requisiti forniti dall'Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico - CsaVRI. Essa permette di censire i progetti di ricerca e gestire *online* tutte le fasi del loro ciclo vitale (proposta, approvazione e sottoscrizione da parte del Direttore del Dipartimento, finanziamento, monitoraggio). I proponenti - docenti e ricercatori - inseriscono le proposte progettuali *online*: condizione necessaria e sufficiente affinché il Consiglio di Dipartimento possa esprimersi sulla fattibilità del progetto e quindi consentire al Direttore di procedere alla firma degli atti legati alla presentazione della proposta.

#### **La gestione del reclutamento del personale non strutturato per la ricerca: Akaðemia**

L'**applicativo Akaðemia** è nato nel 2019 per gestire in modo snello e dematerializzato il processo di reclutamento degli assegnisti di ricerca. È stato sviluppato presso il Dipartimento di Ingegneria Informatica (DINFO), sulla base della normativa vigente e della modulistica in vigore per tutto l'Ateneo. Nel 2020, è stata avviata la sua diffusione ad altri Dipartimenti. Nel primo semestre del 2021 è stato oggetto di costanti implementazioni, in particolare l'estensione di Akaðemia al processo di reclutamento dei borsisti per la ricerca per il quale gli sviluppatori hanno avviato la fase di studio tecnico.

Le attività formative, in capo al DINFO, sono proseguite nei primi mesi del 2021, organizzate in modalità personalizzata per singole Strutture o singoli individui. Ad oggi cinque Dipartimenti non hanno avviato l'uso del programma.

Necessitano di implementazione i seguenti problemi diffusamente rilevati:

- è allo studio l'implementazione con importazione massiva periodica di file esportato dal gestionale di contabilità UGOV;
- non è ancora possibile presentare le domande di partecipazione alle selezioni tramite procedura informatica (richiesto dal Regolamento sugli assegni (art. 9 co. 3). Per adesso il programma permette al candidato di inserire i dati anagrafici, essere guidato nella compilazione, stampare, firmare e inviare per e-mail la candidatura;
- sul fronte della sicurezza informatica l'inserimento delle richieste da computer scollegati dalla rete di Ateneo è possibile solo mediante l'utilizzo della VPN o lavorando con la rete *proxy* di Ateneo, mentre attualmente è un server del DINFO che ospita l'applicativo.

### **La rendicontazione del tempo orario del personale di ricerca: TEMPrØ**

L'applicativo [TEMPrØ](#) ha sostituito nel 2018 il vecchio applicativo Cassandra ai fini della rendicontazione del tempo orario dei docenti, dei ricercatori e del personale che lavora, con qualsiasi forma contrattuale, sui progetti di ricerca europei, internazionali, nazionali e regionali. I gestori tecnico-informatici del programma afferiscono al DINFO. In particolare, TEMPrØ rende disponibili le seguenti funzionalità:

- database delle ore lavorate sui progetti di ricerca;
- controllo dei massimali delle ore uomo attribuite ai vari progetti di ricerca (programmazione e pianificazione delle ore per anno);
- produzione di *time sheet (timecards)* preimpostati in formato pdf;
- visione globale per il ricercatore responsabile del/dei progetto/i, di tutto il personale gravante sui propri fondi.

Sono pubblicati nella pagina dedicata ai progetti di ricerca sul sito UNIFI due brevi [manuali](#) per l'utilizzo, l'uno dedicato al personale di ricerca e l'altro al personale amministrativo.

Il programma prevede che sia il docente ad inserire le ore attribuite ai vari progetti mentre gli uffici preposti provvedono a validare le ore inserite e a produrre il *time sheet*. Nel caso che il docente non inserisca autonomamente i dati (l'utilizzo del programma TEMPrØ è infatti solo facoltativo) è il personale amministrativo che, sulla base di documentazione firmata e prodotta in originale, provvede all'inserimento dei dati.

Nel 2019, l'applicativo è stato illustrato in Collegio dei Direttori di Dipartimento ed è stato svolto un ciclo di formazione del personale amministrativo addetto alla ricerca nei Dipartimenti, a cura dell'U.F. Progetti di Ricerca Internazionali dell'amministrazione centrale, cui hanno aderito 17 dei 21 Dipartimenti dell'Ateneo (riportati nella tabella che segue poco oltre).

Emerge come una criticità la mancata obbligatorietà dell'utilizzo di TEMPrØ per il personale di ricerca, ad esclusione dei progetti gestiti direttamente dalla U.F. Progetti di Ricerca Internazionali. Inoltre, l'applicativo non consente un collegamento con la parte dei registri didattici laddove il finanziamento prevede dei compiti di insegnamento. Per questi motivi, considerando anche l'attuale impegno dei Dipartimenti con altri applicativi, si propone di rinviare al 2022 un progetto più esteso di aggiornamento e diffusione dell'applicativo.

### **La gestione delle convenzioni per attività conto terzi: JAMA**

L'Ateneo svolge tramite le proprie strutture (Dipartimenti, Centri, amministrazione centrale) attività commissionata da terzi che si configura come attività commerciale e pertanto segue la normativa di natura privatistica in materia di contratti, fiscalità IVA, reddito da assoggettare a imposte.

L'applicativo JAMA è stato sviluppato internamente (Stlab DINFO, team che fa riferimento al prof. E. Vicario) come interfaccia per gestire le fasi di gestione dell'attività conto terzi fra strutture dipartimentali che stipulano i contratti, i docenti responsabili delle attività e l'amministrazione centrale (unità Adempimenti Fiscali, che provvede alla fatturazione e alla gestione contabile e di bilancio, e la U. P. Stipendi che provvede al pagamento delle quote ripartibili al personale). JAMA è consultabile direttamente dai docenti (per le convenzioni a loro riferibili), consentendo loro di rimanere aggiornati in modo autonomo sullo stato di avanzamento dell'emissione della fattura, del suo incasso o del pagamento delle quote al personale.

JAMA è diffusamente utilizzato in Ateneo dal 2017, con obbligo per i Dipartimenti di inserimento dei contratti conto terzi a partire da quelli stipulati da tale data. Il *team* sviluppatore ha provveduto nel tempo ad aggiornare JAMA sia in relazione a cambiamenti intervenuti nella regolamentazione interna dell'attività conto terzi, sia in relazione a quanto segnalato dagli operatori amministrativi. Il *software* è attualmente pienamente funzionante e **diffuso in tutto l'Ateneo**, ma possibili miglioramenti continuano ad essere segnalati al *team* che lo gestisce. L'unità Adempimenti Fiscali cura la formazione del personale delle strutture dipartimentali per l'utilizzo dell'applicativo, avendo predisposto a tal fine un manuale e dando comunque tutte le informazioni utili agli operatori. Alla piattaforma JAMA, che è integrata con l'Anagrafe della Ricerca (vedi sopra), è dedicata una [pagina sull'Intranet di Ateneo](#).

Per il 2021, nell'ottica di completamento della digitalizzazione del processo, è in corso l'estensione dell'uso dell'applicativo relativamente a:

- attività conto terzi svolta da CSAVRI e Centro per la Protezione Civile di Unifi, due strutture con rilevante attività conto terzi (in connessione con l'attività brevettuale e di incubazione per lo CSAVRI e di varie attività svolte su commissione dal Centro Protezione Civile) che finora venivano gestite fuori dall'applicativo;

- per le strutture dipartimentali l'estensione riguarda le convenzioni, comportanti ancora una fatturazione, stipulate ante il 2017 che, come sopra detto, erano rimaste fuori dall'obbligo di inserimento in fase di avvio dell'applicativo.

È inoltre previsto un aggiornamento del manuale d'uso, correlato alle implementazioni del *software* effettuate ad inizio 2021.

### **La gestione della carriera degli Specializzandi di Area Biomedica: VIOLA**

**VIOLA** è un'applicazione gestionale pensata per gestire i percorsi formativi degli iscritti alle Scuole di Specializzazione di Area Biomedica. Richiamando il D. M. 402/2017, si tratta di un libretto-diario digitale che dovrà: gestire le schede identificative di specializzandi, tutor e docenti; descrivere le finalità specifiche delle Scuole di Specializzazione in termini di competenze e obiettivi formativi; descrivere le attività professionalizzanti obbligatorie; mantenere il libretto-diario, con l'indicazione di tutte le attività, la registrazione e certificazione delle pratiche professionalizzanti e dell'attività assistenziale, e l'inserimento dei giudizi valutativi.

Il sistema presenta notevoli vantaggi in termine di digitalizzazione, riduzione degli errori, fruibilità *on cloud* e remota, conservazione dei percorsi formativi di ogni specializzando, raccolte ed estrazioni statistiche. L'applicativo è stato sviluppato all'interno del DINFO e del Laboratorio di Tecnologie del *Software* (STLAB).

La tabella seguente illustra la diffusione degli applicativi sopra descritti tra i 21 Dipartimenti:

Tavola 2.1 - Diffusione degli applicativi nei Dipartimenti

Legenda: ✗ no    ✓ uso parziale    ✓ sì	Akaðemia	RAOL	JAMA	TEMPrØ (*)	VIOLA (**)
<b>Area Biomedica</b>					
DMSC	✓	✓	✓	✓	
NEUROFARBA	✓	✓	✓	✓	
SBSC	✓	✓	✓	✓	
DSS	✓	✓	✓	✓	
<b>Area Scientifica</b>					
DICUS	✓	✓	✓	✓	
Fisica e Astronomia	✓	✓	✓	✓	
DIMAI	✗	✓	✓	✓	
BIOLOGIA	✓	✗	✓	✓	

DST	✓	✗	✓	✓	
DISIA	✓	✓	✓	✗	
<b>Area delle Scienze Sociali</b>					
DISEI	✓	✓	✓	✓	
DSG	✓	✓	✓	✓	
DSPS	✓	✓	✓	✓	
<b>Area Tecnologica</b>					
DIDA	✓	✓	✓	✓	
DAGRI	✓	✓	✓	✓	
DICEA	✗	✓	✓	✓	
DINFO	✓	✓	✓	✗	
DIEF e Scuola di Ingegneria	✗	✓	✓	✓	
<b>Area Umanistica e della Formazione</b>					
DILEF	✓	✓	✓	✓	
FORLILPSI	✓	✗	✓	✗	
SAGAS	✗	✓	✓	✗	
<b>Totale ✓ (uso a regime)</b>	14	13			
<b>Totale ✓ (personale formato)</b>			21	17	

(\*) Dipartimenti il cui personale tecnico-amministrativo addetto alla ricerca ha ricevuto la formazione all'utilizzo dell'applicativo.

(\*\*) Interessa la Scuola di Scienze della Salute Umana e i Dipartimenti di Area Biomedica.

### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 3 (Dematerializzazione documentale e di processo). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Sviluppo delle procedure di gara per l'acquisizione delle infrastrutture necessarie. Supporto diretto al personale (*training on the job*).

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

### Attività aggiuntive Pro3

Analisi dei processi e individuazione di opportune e ulteriori metodologie per la digitalizzazione finalizzate alla realizzazione del programma "L'agenda digitale di UniFI"

Supporto diretto al personale, anche mediante formazione *training on the job*

### AZDI15 Linee guida per la produzione di documenti accessibili

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

È stata conclusa la fase preparatoria dell'azione, con la progettazione e definizione di un intervento formativo dal titolo "**Imparare l'accessibilità. Produrre documenti accessibili**", in due sessioni, con la partecipazione di Claudio Celeghin, esperto dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID).

Il seminario della durata di tre ore si svolgerà in due date: mercoledì 8 settembre e mercoledì 6 ottobre e sarà rivolto a circa cento persone, con precedenza a chi svolge attività amministrative che richiedono la produzione di documenti da pubblicare sui siti *web*.

Il programma di massima prevede un'introduzione a cura del Responsabile per la Transizione al Digitale UNIFI, seguita dall'intervento dell'esperto dell'AGID, così articolato:

- premessa (Introduzione generale sull'accessibilità, che cos'è, perché ce ne occupiamo);
- svolgimento (come creare documenti accessibili);
- *feedback* (domande dei partecipanti).

I contenuti oggetto del corso saranno parte delle Linee Guida UNIFI per la produzione di documenti accessibili, il cui rilascio è previsto entro la fine dell'anno.

### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 3 (Dematerializzazione documentale e di processo). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Sviluppo delle procedure di gara per l'acquisizione delle infrastrutture necessarie. Supporto diretto al personale (*training on the job*)

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

### Attività aggiuntive Pro3

Avvio di un supporto formativo, anche mediante affiancamento, al personale incaricato della

produzione di contenuti accessibili

### Rimodulazioni

In relazione all'originaria pianificazione, e in maniera da rendere più pertinente il risultato, si propone di adattare il valore obiettivo "Rispetto tempi predisposizione linee guida", originariamente assunto al 30 settembre 2021, alla fine dell'anno per consentire di fruire della formazione AGID schedata per il mese di ottobre, rivolta a una larga platea.

Rimodulazioni		
Elemento oggetto di rimodulazione	Formulazione da Piano Integrato	Rimodulazione proposta
Valore obiettivo dell'indicatore "Rispetto tempi predisposizione linee guida"	Documento predisposto entro <b>settembre 2021</b>	Documento predisposto entro <b>dicembre 2021</b>

### Quadro di sintesi del grado di raggiungimento dell'obiettivo

Il raggiungimento dell'obiettivo viene misurato attraverso gli indicatori e i valori obiettivi fissati dal Piano Integrato. I risultati dell'attuale monitoraggio sono raffigurati nel quadro, con indicazione degli eventuali elementi soggetti a richiesta di rimodulazione.

#### Indicatori e valori obiettivo

	INDICATORI	TARGET	Monitoraggio semestrale	Rimodulazione proposta
1	Stato di avanzamento del progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	65%	
2	Efficacia erogata: N. moduli che consentono la gestione digitale	Almeno 10	In sperimentazione	
3	Efficacia erogata: N. Dipartimenti che utilizzano gli applicativi	Almeno 16 su 21 <i>utilizzano almeno uno degli applicativi Akaemia, RAOL, TEMPrØ, JAMA</i>	14	
4	Efficacia percepita: 1. CS Dipartimenti (domande "VA06_03 Convenzioni conto terzi", "VA06_04 Progetti di ricerca", "VA06_07 Reclutamento personale esterno") 2. Servizi Supporto: sezione "10. Internazionalizzazione" domanda di riepilogo	Incremento 2% rispetto anno precedente Risultato composto: - 50% da domanda 1 - 50% da domanda 2	N.D. <i>Le indagini verranno somministrate negli ultimi mesi del 2021</i>	

5	Rispetto tempi predisposizione Linee Guida	Documento predisposto entro settembre 2021	Documento non predisposto	Rinvio della produzione delle linee guida alla conclusione della formazione (dicembre 2021)
---	--	--	---------------------------	---

## Obiettivo 2 - Sviluppo di strumenti di assistenza remota

### Articolazione dell'obiettivo in azioni, impiego del budget e livello avanzamento

Azioni dell'obiettivo	Risorse assegnate	Risorse impiegate	stima livello di avanzamento sui traguardi di progetto
AZDI21 Attivazione del <i>contact center</i> per gli studenti		€ 5.261,25*	50%
AZDI22 Strumenti di <i>contact center</i> per utenti interni			70%

\* Acquisto di licenze per la piattaforma Ask Me Suite, piattaforma informatica alla base di entrambi i *contact center* è funzionale anche alla realizzazione di AZDI12 e AZDI22

### AZDI21 Attivazione del *contact center* per gli studenti

<b>Descrizione</b>
Avvio della sperimentazione del <i>Contact Center</i> Studenti, quale centro unico di raccolta e monitoraggio delle richieste inviate dagli studenti.
<b>Traguardo di progetto</b>
Individuazione di alcune tipologie di richiesta da attivare, individuazione di un gruppo operativo di gestione e monitoraggio delle richieste, apertura in via sperimentale del sistema per quanto riguarda le problematiche relative alla gestione della carriera studenti.

Nel secondo semestre del 2020 è stato acquistato, dalla società Lascaux, il *software AskMe Desk*, quale struttura informatica del *Contact Center* Unico Studenti oggetto dello studio di fattibilità dei precedenti Piani Integrati.

Nel primo bimestre del 2021 è stata iniziata la personalizzazione informatica della piattaforma di concerto con il fornitore Lascaux, integrando la componente "portale studenti" con SPID.

Da marzo si sono intensificati gli incontri congiunti tra l'U.P. Coordinamento Tecnico Applicativi di SIAF, l'Area Servizi alla Didattica e Lascaux. A fine marzo sono stati selezionati per l'attivazione-pilota del *contact center* i servizi relativi alle immatricolazioni (quindi da metà luglio 2021), alle certificazioni e alle iscrizioni alle prove di accesso ai corsi di studio (concorsi per i corsi a numero programmato e test di valutazione delle conoscenze d'ingresso).

Nel corso degli incontri sono stati affrontati e sviluppati i seguenti argomenti tecnici:

- È stato scelto un modello organizzativo che esclude l'esistenza di un gruppo operativo di primo livello che esamina le richieste, le risolve quando possibile e altrimenti le inoltra in modo assistito dal sistema ai gruppi specialistici di secondo livello (segreterie studenti, segreterie delle Scuole, gruppi tecnici). Pertanto la logica *custom* implementata da Lascaux userà i dati dello studente ("*habitat*") per assegnare la richiesta al gruppo operativo di competenza usando la tabella di mappatura.
- *AskMe Desk* sarà strutturato in almeno due "aziende" (studenti UNIFI e futuri studenti) e potranno esistere altre "aziende" (es. studenti stranieri). Si tratta di una modalità che consente di esporre alle diverse categorie di studenti solo le richieste relative ai processi di pertinenza e che tramite la definizione di un "contratto" consente di condividere le richieste comuni (es. immatricolazione, importo tasse, scadenze etc.) in modo da codificarle una sola volta (terne condivise).
- La "logica *custom*" per l'assegnazione ai gruppi di primo livello (o l'inoltro al secondo livello) è identica, basata sui dati di carriera dello studente, se già iscritto, oppure sugli equivalenti dati (tipo corso, scuola, corso) scelti dal menù nel caso dei "futuri studenti".
- Lascaux a metà Maggio ha prodotto e fornito il documento "Linee Guida AskMe Chat".

Queste le attività avviate in corso :

1. È stata chiesta l'attivazione di una sorta di modalità "impersonificatore" per consentire i test senza effettuare l'autenticazione (prima versione rilasciata l'8 giugno).
2. Implementazione che consente ai futuri studenti di selezionare tramite menu `tipo_corso`, `scuola` e `corso di studio` (compreso il caso "non specificato") per costruire i dati di "*habitat*" che consentono l'assegnazione al gruppo in base alla stessa logica *custom* prevista per i già iscritti.
3. Sviluppo della modifica alla logica *custom* che consentirà ad un operatore di primo livello l'instradamento forzato di una richiesta ad uno dei gruppi operatori esistenti.
4. Ridefinizione e semplificazione dei flussi di processo (*workflow*).
5. Valutazione sull'opportunità di inserire altri servizi gestiti direttamente (es. autorizzazione ISEE, fratello-sorella, GSuite, domande di laurea etc.).
6. All'insieme di intenti per il *chatbot* creato manualmente da SIAF solo per alcuni ambiti funzionali verrà aggiunto (caricamento massivo da parte di Lascaux) un set di poco più di 500 domande-risposte in cui le domande sono state fatte inserire nel *chatbot* da studenti delle 150 ore secondo un procedimento operativo suggerito da Lascaux per accelerare il lavoro di definizione degli intenti e di apprendimento del motore.
7. Definizione e implementazione degli attributi da associare alle richieste di certificati per consentire agli studenti di specificare le numerose combinazioni esistenti.

Priorità sul fronte tecnico:

- I punti 1, 2, 3 e 4 richiedono delle implementazioni a cura del fornitore e sono prioritari.

- Devono essere definite le terne e i relativi attributi che classificano gli ambiti funzionali (immatricolazione, richieste certificati e numeri programmati e test autovalutazione).
- Devono essere inseriti i gruppi operatori.
- Deve essere erogata la formazione agli operatori.

Il piano di lavoro è rimasto molto fluido in modo da permettere agli operatori dell'Area Didattica di metabolizzare il funzionamento, le potenzialità ed i vincoli dei due strumenti (*AskMe Desk* e *Chat*) e dall'altro perché il contesto è molto articolato e complesso a causa della eterogeneità degli studenti, delle richieste/segnalazioni da modellare e della articolazione della struttura organizzativa cui appartengono gli operatori dei gruppi che le devono gestire. Si è comunque condiviso il vincolo di configurare il sistema per rendere il più possibile trasparente agli studenti la struttura organizzativa interna dell'Ateneo impostando delle soluzioni che rendano agevoli eventuali interventi di riconfigurazione conseguenti a modifiche dell'organizzazione senza impattare sui servizi agli studenti.

Sul fronte organizzativo:

- è stato selezionato un gruppo ristretto di operatori delle segreterie studenti e dell'Area Didattica in generale per individuare un primo elenco di domande / segnalazioni ricorrenti sugli argomenti selezionati;
- sono stati revisionati i contenuti e l'approccio comunicativo nelle pagine informative del sito *web* UNIFI relative agli argomenti selezionati (in particolare sui Certificati);
- sono state riviste le mappature dei processi da girare al fornitore per l'implementazione;
- sono stati coinvolti gli studenti "150 ore" per raccogliere domande e segnalazioni immesse direttamente dall'utente finale del sistema [raccolte circa 500 diverse frasi di esempio]; sono state analizzate e tipizzate le frasi introdotte dagli studenti.

Le attività proseguono secondo programma pur risultando troppo ottimistica la previsione di riuscire ad avviare il servizio con l'inizio delle immatricolazioni previsto il 12 luglio. Per questo servizio, da analisi interna agli uffici, l'avvio slitta al **15 novembre**.

### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 1 (Miglioramento dell'interazione con studenti, personale TA e docenti). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Formazione al personale coinvolto sull'analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Coinvolgimento degli studenti per l'individuazione delle necessità e priorità. Avvio delle prime attività di programma. Test di funzionalità del contact center.

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

#### Attività aggiuntive Pro3

Sviluppo della fase di test e interazione con gli studenti fruitori del servizio per individuazione di eventuali criticità e miglioramenti.

#### AZDI22 Strumenti di contact center per utenti interni

<i>Descrizione</i>
Identificare e progettare l'avvio di uno strumento flessibile utilizzabile per la gran parte delle richieste di supporto alle strutture di Ateneo provenienti da docenti e PTA.
<i>Traguardo di progetto</i>
Individuazione dell'applicativo e sua attivazione per le procedure di supporto di almeno due aree di Ateneo.

Vista l'obsolescenza dell'attuale applicativo "Call Center SIAF", e considerata l'esperienza maturata con *AskMe Desk* (vedi sopra AZDI21) e tenuto conto che tale *software* è stato acquisito nel 2020 con una formula particolarmente vantaggiosa per UNIFI, dalla metà di marzo si è dato avvio ad un progetto avente i seguenti obiettivi:

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

Lo stato dell'arte ai primi di luglio è evidenziato al punto 4. L'avvio in produzione è previsto durante il mese di ottobre 2021.

### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 1 (Miglioramento dell'interazione con studenti, personale TA e docenti). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Formazione al personale coinvolto sull'analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Coinvolgimento degli studenti per l'individuazione delle necessità e priorità. Avvio delle prime attività di programma. Test di funzionalità del *contact center*.

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

#### Attività aggiuntive Pro3

Sviluppo della fase di test e interazione con il personale fruitore del servizio per individuazione di eventuali criticità e miglioramenti.

### Quadro di sintesi del grado di raggiungimento dell'obiettivo

Il raggiungimento dell'obiettivo viene misurato attraverso gli indicatori e i valori obiettivi fissati dal Piano Integrato. I risultati dell'attuale monitoraggio sono raffigurati nel quadro, con indicazione degli eventuali elementi soggetti a richiesta di rimodulazione.

#### Indicatori e valori obiettivo

	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET</b>	<b>Monitoraggio semestrale</b>
1	Stato di avanzamento progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	60%
2	Efficacia percepita: 1. ServiziSupporto: Domanda riepilogo di sezione "5 Call e Mail Center" 2. GP DDA domande "Il supporto ricevuto dall'help-desk/personale interno all'Ateneo è utile?" e GP PTA "In riferimento al supporto [...] si ritiene complessivamente soddisfatto?" relativamente alle Aree che hanno sperimentato il servizio	Incremento 2% rispetto anno precedente. Incremento 2% rispetto anno precedente. Risultato composto da: - 50% da domanda 1. - 50% da media ponderata di tutte le domande pertinenti di 2	N.D. <i>Dati disponibili in fase di rendicontazione finale nella Relazione sulla Performance 2021</i>
3	Efficacia erogata: % richieste degli studenti gestite mediante contact center rispetto al numero di richieste pervenute dall'apertura del sistema	80% (su 4 tipologie di richieste) delle richieste degli studenti arrivate tramite il contact center	
4	Efficacia erogata: % personale formato sul totale delle persone interessate	80%	0%

### Obiettivo 3 - Consolidamento della sicurezza informatica

Articolazione dell'obiettivo in azioni, impiego del budget e livello avanzamento

Azioni dell'obiettivo	Risorse assegnate	Risorse impiegate	Stima livello di avanzamento sui traguardi di progetto
AZDI31 Messa in sicurezza del perimetro dell'Ateneo e dei servizi esposti internamente o esternamente	€ 0	€ 0	80%
AZDI32 <i>Cyber Security Awareness</i>	€ 15.000	€ 14.640	100%

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

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

Il *firewall* perimetrale è il baluardo che separa e protegge l'Ateneo dal resto della rete Internet.

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

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

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

supporto, tra l'Area dei servizi informatici e tutte le strutture interessate, per identificare in maniera collegiale i servizi offerti e riconfigurarne la fruizione in modo sicuro evitando disservizi e garantendone la continuità.

Con l'Area della Comunicazione sono poi emerse sinergie di obiettivi legate a potenziali vantaggi indiretti derivanti dalla chiusura di ulteriori porte ad oggi aperte che potrebbero risolvere o comunque rendere più gestibili alcuni aspetti legati alla necessità di maggior controllo sui siti *web* erogati dall'interno della rete di Ateneo.

L'ampiezza dei servizi realmente esposti dall'Ateneo non era conosciuta in fase di redazione del piano integrato, per cui è stato fissato come indicatore di efficacia erogata un numero basso di servizi da riconfigurare rispetto alla realtà poi emersa: la collaborazione fattiva di tutti ha permesso di superare già nel primo semestre l'obiettivo stabilito per l'intero anno. Il numero totale delle porte chiuse nel primo semestre 2021 è di fatto pari a **81**, ben oltre il numero di 38 servizi esposti in meno previsti per il 2021.

A livello di monitoraggio il *report* per il primo trimestre è stato completato e protocollato (prot. n. 113582 del 08/04/2021, consultabile in DAF), quello del secondo semestre nella prima metà di luglio con i dati aggiornati a fine giugno (prot. n. 182583 del 06/07/2021, consultabile in DAF). I dati sono comunque in evoluzione continua e possono essere forniti report aggiornati in qualunque momento in quanto i documenti di reportistica sono aggiornati giornalmente con le azioni effettuate e le criticità rilevate e non sono generati ex-post alla scadenza.

Per completare il lavoro di riduzione del perimetro di attacco è necessario iniziare nel secondo semestre a valutare l'adozione di uno strumento di supporto per la valutazione del rischio cyber (*cyber risk assessment*). Sono pertanto in programma l'attivazione dello strumento fornito da AGID e la valutazione di alcuni elementi di servizio dell'Ateneo al fine di acquisire maggiore consapevolezza sui rischi e di conseguenza adottare le opportune contromisure.

### **Collegamento al programma Pro3**

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 4 (Procedure e linee guida per l'impiego responsabile delle infrastrutture). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Sviluppo delle procedure di gara per l'acquisizione delle infrastrutture necessarie.

### **Attività Pro3 aggiuntive all'azione**

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

### Attività aggiuntive Pro3

Valutazione degli ulteriori eventuali rischi connessi agli interventi di potenziamento dell'assetto digitale a realizzazione del programma "L'agenda digitale di UniFI".

#### AZDI32 Cyber Security Awareness

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

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

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

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

Pur avendo formalmente raggiunto l'obiettivo delle tre campagne di *phishing*, tale traguardo deve essere considerato come un punto intermedio in cui siamo riusciti a fotografare lo stato di consapevolezza dell'Ateneo nei confronti del tema sicurezza, sul quale basarsi nel secondo semestre per continuare il lavoro sul fronte formativo ed informativo, cercando di rendere l'utenza più consapevole dei rischi informatici e verificando poi l'efficacia del percorso formativo scelto con nuove campagne di simulazione erogate a fini di verifica.

Le attività della presente azione sono sinergiche con azioni contemplate nella Linea Cambiamento Organizzativo, ove si forniscono ulteriori strumenti sia operativi (per la riduzione dei rischi tramite diminuzione del perimetro di attacco, ad esempio *desktop* remoto su VPN o *Desktop* Virtuali

erogati centralmente, AZLA12), sia procedurali e formativi sotto forma di linee guida e disciplinari per l'utenza e gli amministratori di sistema (AZLA22).

Il lavoro fatto in questo semestre darà seguito ad azioni pervasive su tutto l'Ateneo, ma prioritariamente centrate sulle aree individuate come più a rischio, in modo da elevare il livello di consapevolezza di quante più persone possibili in Ateneo.

### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 4 (Procedure e linee guida per l'impiego responsabile delle infrastrutture). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Sviluppo delle procedure di gara per l'acquisizione delle infrastrutture necessarie.

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

#### Attività aggiuntive Pro3

Valutazione degli ulteriori eventuali rischi connessi agli interventi di potenziamento dell'assetto digitale dovuti al programma "L'agenda digitale di UniFI".

### Quadro di sintesi del grado di raggiungimento dell'obiettivo

Il raggiungimento dell'obiettivo viene misurato attraverso gli indicatori e i valori obiettivi fissati dal Piano Integrato. I risultati dell'attuale monitoraggio sono raffigurati nel quadro, con indicazione degli eventuali elementi soggetti a richiesta di rimodulazione.

#### Indicatori e valori obiettivo

	INDICATORI	TARGET	Monitoraggio semestrale
1	Stato di avanzamento del progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	90%
2	Efficacia erogata: riduzione del numero dei servizi esposti per tutta la rete di Ateneo rispetto alla <i>baseline</i> del 1/01/2021	-30% nel 2021 (pari a 38 servizi esposti in meno)	-64% (81 servizi esposti in meno)
3	Efficacia erogata: numero di questionari e/o campagne di <i>phishing</i> erogate	1 campagna realizzata	3 campagne realizzate

## Obiettivo 4 - Sviluppo della didattica innovativa

Articolazione dell'obiettivo in azioni, impiego del budget e livello avanzamento

Azioni dell'obiettivo	Risorse assegnate	Risorse impiegate	Stima livello di avanzamento sui traguardi di progetto
AZDI41 <i>Digital Learning</i> e strumenti per la didattica innovativa	€ 1.000.000	€ 0	80%
AZDI42 Adeguamento delle dotazioni audiovisive delle aule per la didattica duale	€ 1.283.000	€ 926.013,50	57%
AZDI43 Formazione operativa su Moodle	€ 0	€ 0	100%

### Descrizione di contesto

L'obiettivo opera sulla linea avviata dal Piano Strategico 2016-2018 e nelle precedenti edizioni del Piano Integrato finalizzata allo sviluppo della didattica innovativa e alla diffusione delle infrastrutture e competenze per l'*e-learning*. In particolare gli interventi si sono concentrati sullo sviluppo della didattica con il [Progetto DidEL](#) e sul potenziamento delle dotazioni tecnologiche delle aule didattiche, con ricadute favorevoli per la gestione della didattica in presenza, da remoto e duale durante il periodo emergenziale.

Come risulta dal "Report attività del primo semestre 2021" (DAF), il presidio della struttura funzionale a supporto del progetto DIDEL ha garantito che nell'arco del primo semestre fossero organizzati ed erogati due cicli di formazione al personale a copertura delle due tematiche-obiettivo relative, ovvero il *Digital Learning* e l'utilizzo di Moodle, e in particolare:

- 1. Primo ciclo, gennaio – febbraio:** sette *webinar* dedicati alla formazione di base per l'uso di Moodle e del connettore Webex, nonché all'approfondimento delle attività Compito e Quiz. Due incontri sono stati dedicati agli *Student Response System*, sia con una trattazione di taglio metodologico, sia con la presentazione pratica del *plugin* Wooclap, integrato nella piattaforma di Ateneo. L'ultimo incontro, svolto in concomitanza con l'inizio delle lezioni a distanza, era invece dedicato alla riflessione su come realizzare lezioni interattive a distanza. Questo primo ciclo formativo si è concluso con l'aggiunta di un ulteriore *webinar* a fine febbraio, rivolto nello specifico a coloro che non avevano fatto didattica nel primo semestre 2020/2021 e che quindi per la prima volta si trovavano ad affrontare le sfide della didattica duale;
- 2. Secondo ciclo, marzo – maggio:** sei incontri, con un affondo di tipo metodologico sull'uso del video nella didattica e sulla progettazione di contenuti interattivi. Dal punto di vista pratico, sono state invece approfondite le attività H5P e Lezione, che consentono di creare contenuti didattici multimediali, nonché il *plugin* Mathlab Grader per la creazione di prove scientifiche, integrato in piattaforma di Ateneo. Infine, in preparazione alla sessione estiva di esami, sono stati realizzati due ulteriori incontri su Compito e Quiz, nonché sulla Piattaforma Moodle dedicata all'erogazione dei test *online*. Durante questo ciclo di formazione, è stato anche

realizzato un incontro di approfondimento su Wooclap, dedicato ai docenti che stavano effettuando la sperimentazione didattica con i loro studenti.

Pur non eguagliando i livelli di partecipazione dello scorso anno, dovuti alla necessaria formazione per affrontare la situazione di emergenza, il riscontro di partecipazione alle iniziative formative DIDeL si conferma molto solido, e comunque più che duplicato rispetto ai primi anni di attività, confermando così che la modalità a distanza consente una maggiore partecipazione e di allargare la platea degli utenti (Tavola 2.2).

Tavola 2.2 - Totale eventi DIDeL e numero di presenze per anno

Tipologia	2018		2019		2020		2021 (al 30/06)	
	N eventi	Presenze	N eventi	Presenze	N eventi	Presenze	N eventi	Presenze
Seminari	3	45	4	50	5	452	4	147
Laboratori	15	141	14	136	24	1.058	11	371
<b>TOTALE</b>	<b>18</b>	<b>186</b>	<b>18</b>	<b>186</b>	<b>29</b>	<b>1.510</b>	<b>15</b>	<b>518</b>

La generalità dei docenti richiede una formazione di base sull'*e-learning* e i servizi di *web conference*. Si evidenzia comunque anche una domanda di formazione sulle tecnologie didattiche avanzate, nonché sulla produzione di contenuti multimediali e interattivi. Si conferma quindi l'interesse su entrambi gli obiettivi, ovvero da una parte una capacitazione tecnologica alle funzioni di base per la didattica *online*, e dall'altra l'esplorazione di metodologie innovative, supportate dalle nuove tecnologie.

In relazione alla misurazione del gradimento per i corsi, e in linea con le procedure definite nell'anno 2019, si segnala che al termine dei corsi viene somministrato un questionario di gradimento con batterie di domande relative alle seguenti dimensioni (risposte in scala 1-5, in cui 1 = per niente e 5 = del tutto), i cui risultati saranno discussi nelle riunioni di pertinenza:

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

#### *AZDI41 Digital Learning e strumenti per la didattica innovativa*

<i>Descrizione</i>
Formazione dei docenti su metodi e tecniche dell' <i>e-Learning</i> e del <i>blended learning</i> , compreso l'utilizzo dei dati di tracciamento delle piattaforme di apprendimento (valutazione formativa e <i>learning analytics</i> ),

metodologie didattiche innovative e potenzialità del video nella didattica.

*Traguardo di progetto*

Rilevazione dei fabbisogni formativi.

Nell'arco dei due cicli descritti in precedenza, gli eventi formativi inerenti al *Digital Learning* e alla didattica innovativa sono stati complessivamente sette, per un totale complessivo di 224 partecipazioni (Tavola 2.3), con i seguenti obiettivi:

- abilitare forme di didattica interattiva, in presenza e a distanza, attraverso l'utilizzo degli *Student Response System*, e in particolare dello strumento Wooclap, integrato in Moodle;
- fornire indicazioni sull'utilizzo del video nella didattica, e più in generale sulla progettazione di contenuti multimediali e interattivi;
- promuovere l'utilizzo di *plugin* aggiuntivi nella piattaforma, che permettono di coinvolgere gli studenti in attività di *problem solving*, in particolare a tema scientifici.

La formazione è stata di tipo didattico-metodologico, finalizzata a fornire un inquadramento teorico delle metodologie e degli strumenti proposti, accompagnati da incontri di natura più tecnica di livello avanzato. In particolare, per quanto riguarda lo *Student Response System* Wooclap è stata adottata una metodologia formativa improntata sulla sperimentazione diretta dello strumento (formazione "*on the job*"), con relativo accompagnamento da parte del personale dell'unità *e-Learning* e formazione informatica, e raccolta di dati sia da parte dei docenti che degli studenti.

Tavola 2.3 - Eventi formativi su Digital Learning e numero di presenze, gennaio-giugno 2021

Evento	Tipologia	N. eventi	Presenze
Seminari	Gli Student Response System - 26 Gennaio 2021	1	46
	Come realizzare lezioni interattive online - 25 Febbraio 21	1	27
	Il video come strumento didattico - 13 aprile 2021	1	37
	Progettare contenuti multimediali - 11 maggio 2021	1	37
	<b>Totale seminari</b>	<b>4</b>	<b>147</b>
Webinar specifici	Wooclap integrato in Moodle - 28 Gennaio 2021	1	43
	Wooclap integrato in Moodle - 10 Marzo 2021	1	25
	Matlab Grader integrato in MOODLE - 18 marzo 2021	1	9
	<b>Totale webinar</b>	<b>3</b>	<b>77</b>
<b>TOTALE</b>		<b>7</b>	<b>224</b>

Gradimento degli eventi formativi

Per ciascun evento formativo è stato somministrato un questionario di gradimento, a eccezione dell'incontro del 10 marzo di approfondimento su Wooclap: in totale, i sei questionari di

gradimento hanno avuto un totale di 92 compilazioni su 224 partecipazioni totali agli eventi (tasso di risposta 41%). La media delle risposte alla domanda “Complessivamente mi ritengo soddisfatto” per tutti gli eventi di questo periodo ha raggiunto il punteggio di 4,3 su un massimo di 5.

#### Gradimento dei seminari

Per quanto riguarda i quattro seminari metodologici, emerge un forte interesse verso le tematiche affrontate, ma anche la necessità di dare seguito al momento teorico con approcci di natura pratica, che permettano quindi di calare le metodologie presentate nelle pratiche didattiche quotidiane.

Tavola 2.4 – Gradimento seminari (N=69)

<b>Gradimento complessivo</b>	<b>Media</b>
I contenuti sono stati comprensibili	4,53
I contenuti sono stati interessanti	4,02
I contenuti sono stati trattati in modo completo	3,75
Il seminario è stato utile per migliorare le mie conoscenze	3,86
Il seminario mi ha dato degli spunti per la mia didattica	3,68
Complessivamente mi ritengo soddisfatto/a	4,00

#### Gradimento dei *webinar* specifici

Presentiamo congiuntamente i dati dei due laboratori avanzati dedicati rispettivamente alla presentazione del plugin Woodlap e Matlab Grader: il gradimento è molto alto, e il minor gradimento per l’affermazione “I contenuti sono stati trattati in modo completo” può essere interpretato a percezione della novità degli strumenti proposti e della necessità di ulteriori momenti di confronto e pratica, che non sono risultati adeguati nella modalità a distanza.

Tavola 2.5 – Gradimento webinar (N=23)

<b>Gradimento</b>	<b>Media</b>
I contenuti sono stati comprensibili	4,26
I contenuti sono stati interessanti/utili	4,65
I contenuti sono stati trattati in modo completo	3,91
Il webinar è stato utile per migliorare le mie conoscenze	4,52
Complessivamente mi ritengo soddisfatto/a del laboratorio	4,39

## Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 2 (Digital learning inclusivo). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Coinvolgimento degli studenti per l'individuazione delle necessità e priorità. Avvio delle prime attività di programma.
- Attività 6 (Percorsi di digitalizzazione dedicati a ricercatori neoassunti). Analisi dei requisiti e dei contenuti dei percorsi rivolti ai ricercatori.
- Attività 7 (Formazione trasversale). Analisi e pianificazione della formazione. Avvio delle attività di formazione.

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta delle seguenti attività.

Attività aggiuntive Pro3
Avvio del percorso di individuazione dei contenuti formativi per l'innovazione didattica
Supporto alla redazione dei percorsi di formazione trasversale volti alla promozione della cultura digitale

### Rimodulazioni

In relazione all'originaria pianificazione, si propone la rimodulazione del traguardo di progetto, a un traguardo più pertinente l'azione (centrata sull'erogazione della formazione) e funzionale alle nuove attività previste dal programma Pro3, consistente in una profilazione dei partecipanti in relazione a ruolo, afferenza, età e caratteristiche dall'attività formativa fruita.

Rimodulazioni		
Elemento oggetto di rimodulazione	Formulazione da Piano Integrato	Rimodulazione proposta
Traguardo di progetto	Rilevazione dei fabbisogni formativi	Rendicontazione dei corsi erogati con dettaglio del profilo dei partecipanti

### AZDI42 Adeguamento delle dotazioni audiovisive delle aule per la didattica duale

Descrizione
Realizzazione del progetto PRO3.
Traguardo di progetto

Attrezzature di n. 81 aule ripartite tra i plessi di: Via Laura, Via Gino Capponi, Calenzano, Palazzo Fenzi, Plesso Novoli, Plesso Sesto Fiorentino, ex Oratorio dei Battilani, Rettorato.

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

Nel primo semestre si è provveduto a migliorare le dotazioni delle aule per una migliore fruizione da parte degli studenti, aggiungendo nuove funzionalità come ad esempio interconnettere fra loro più aule dello stesso plesso, oppure effettuare *streaming* verso piattaforme *social* come Youtube, Facebook ecc. L'intervento nel suo complesso ha interessato oltre cento aule.

In particolare si è dovuto agire su queste aule per permettere lo svolgimento di lezioni sia in presenza che a distanza incrementando ulteriormente il numero di aule rivisitate con sistemi audio e video più moderni e interessando con questo ulteriore intervento tutte le aule dei plessi di Novoli e Sesto Fiorentino.

	Lavori conclusi, stato completato	N. aule	Lavori in fase di esecuzione	N. aule
Campus di Novoli	Edifici D4 D5 D6	30		
Campus di Sesto Fiorentino	Blocco Aule Bernardini Ex biblioteca Chimica	3		
Firenze Centro	Aula Battilani S. Reparata	1		
	Aula Palazzo Fenzi S. Gallo	5	Palazzo Fenzi via S. Gallo	4
			Plesso via Laura	12
			Villa Ruspoli	3
			Aula Magna Rettorato	1
Prato	Campus PIN (Ingegneria)	2		
Calenzano	Aule Architettura	5		
TOTALI	AULE COMPLETATE	46	AULE IN CORSO DI COMPLETAMENTO	20

Gli interventi hanno comportato al 30/06/2021 una spesa di € 926.013,50 sul *budget* previsto di € 1.283.000, a fronte di lavori completati o in corso in n. 66 aule, rispetto al target inizialmente fissato a n. 81 aule.

## Collegamento al programma Pro3

Obiettivo C: "Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze"

- C.1 Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali) - Attività 2 (Estensione del numero di aule con dotazione tecnologica e multimediale). Analisi dei requisiti da soddisfare anche mediante l'interazione con il personale docente e gli studenti. Progettazione degli interventi da realizzare.
- C.3 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità - Attività 2 (Estensione del numero di aule con dotazione tecnologica e multimediale). Analisi dei requisiti da soddisfare anche mediante l'interazione con il personale docente e gli studenti. Progettazione degli interventi da realizzare.

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

#### Attività aggiuntive Pro3

Avvio dell'interlocuzione con il personale docente e gli studenti finalizzato alla formalizzazione delle ulteriori necessità di intervento per il potenziamento delle dotazioni d'aula e il contrasto dei divari di apprendimento

### Rimodulazioni

In relazione all'originaria pianificazione, si propone di contestualizzare il valore obiettivo alle vicende del primo semestre 2021: la ripresa dei contagi nel periodo primaverile 2021, ha avuto come conseguenza la limitazione all'accessibilità dei plessi, con conseguente ritardo nella redazione degli studi di fattibilità di 14 aule del plesso Capponi. Ancorché si ritenga possibile effettuare la redazione degli studi e l'acquisizione delle dotazioni entro i termini di pianificazione, si ritiene opportuno procedere alle installazioni in un periodo di sospensione delle attività didattiche, come quello tra metà dicembre e gennaio 2022. Si richiede pertanto la rimodulazione del valore obiettivo di 81 aule attrezzate entro il 31 dicembre 2021, decurtando le 14 aule del plesso Capponi per le quali manca lo studio di fattibilità, portando quindi il valore obiettivo a 67.

Rimodulazioni		
<i>Elemento oggetto di rimodulazione</i>	<i>Formulazione da Piano Integrato</i>	<i>Rimodulazione proposta</i>
Valore obiettivo	<b>81</b>	<b>67</b>

*AZDI43 Formazione operativa su Moodle*

Descrizione

Investire sulla formazione dei docenti per sfruttare appieno le potenzialità della piattaforma (modalità di iscrizione, caricamento del materiale didattico, visibilità del corso, inserimento del connettore Webex nel corso, pianificazione e avvio delle lezioni, corsi in codocenza e lezioni con docenti esterni a Unifi, gestione dei partecipanti, registrazione delle lezioni, gestione dei compiti)

*Traguardo di progetto*

10 seminari organizzati nell'anno

L'azione mira a promuovere la formazione dei docenti per sfruttare appieno le potenzialità della piattaforma Moodle (modalità di iscrizione, caricamento del materiale didattico, visibilità del corso, inserimento del connettore Webex nel corso, pianificazione e avvio delle lezioni, corsi in codocenza e lezioni con docenti esterni a Unifi, gestione dei partecipanti, registrazione delle lezioni, gestione dei compiti).

Gli eventi di formazione operativa su Moodle, realizzati nell'arco dei due cicli di formazione inerenti al *Digital Learning* e alla didattica innovativa sono stati complessivamente otto, per un totale di 294 partecipazioni (Tavola 2.6).

Gli obiettivi formativi degli incontri possono così essere sintetizzati:

- abilitare i docenti allo svolgimento della didattica duale con la piattaforma Moodle e il connettore Webex;
- fornire competenze nell'utilizzo delle attività di Moodle specifiche per la valutazione, ovvero Compito e Quiz;
- fornire indicazioni sull'utilizzo della piattaforma Moodle dedicata all'erogazione degli esami di profitto, nonché sulle procedure di sorveglianza tramite *webconference*;
- fornire competenze nell'utilizzo di funzionalità avanzate di Moodle per la creazione di contenuti didattici interattivi (Lezione e H5P).

In quest'ottica, la formazione è stata organizzata in tre laboratori di avviamento all'uso degli strumenti e cinque laboratori avanzati, che affrontavano ciascuno una specifica funzionalità di Moodle (Tavola 2.6).

Tavola 2.6 – Eventi formativi su Moodle e numero di presenze, gennaio-giugno 2021

Evento	Tipologia	N. eventi	Presenze
<b>Webinar base</b>	Introduzione all'uso di Moodle - 12/01/21	1	36
	Connettore Moodle-Webex - 14/01/21	1	66
	Avvio semestre didattica duale - 26/02/21	1	34
	<b>Totale seminari</b>	<b>3</b>	<b>134</b>
<b>Webinar specifici</b>	Attività Quiz in Moodle - 19/01/21	1	45
	Attività Compito in Moodle - 21/01/21	1	27

	Attività Quiz per esami a distanza - 25/05/21	1	46
	Attività Compito per esami a distanza - 27/05/21	1	24
	Produrre contenuti didattici interattivi - 08/06/21	1	16
	<b>Totale webinar</b>	<b>5</b>	<b>158</b>
<b>TOTALE</b>		<b>8</b>	<b>294</b>

#### Gradimento *webinar*

Per ciascun *webinar* (ad eccezione di quello del 26 febbraio di avvio del semestre) è stato somministrato un questionario di gradimento *online*: in totale, i sette questionari di gradimento hanno avuto 136 compilazioni (tasso di risposta del 46%).

Per quanto riguarda i due *webinar* di introduzione all'uso della piattaforma e di Webex, il gradimento complessivo è risultato molto alto, mostrando una ricaduta immediata sulla possibilità di svolgere la didattica anche in forma mista o a distanza.

Tavola 2.7 – Gradimento webinar base (N=58)

<b>Gradimento</b>	<b>Media</b>
I contenuti sono stati comprensibili	4,62
I contenuti sono stati interessanti/utili	4,68
I contenuti sono stati trattati in modo completo	4,50
Il webinar è stato utile per migliorare le mie conoscenze	4,72
Complessivamente mi ritengo soddisfatto/a del laboratorio	4,62

Anche il gradimento degli *webinar* specifici è molto buono, a fronte di una maggiore complessità dei temi trattati, risulta comunque efficace la modalità di formazione a distanza.

Tavola 2.8 – Gradimento webinar specifici (N=78)

<b>Gradimento</b>	<b>Media</b>
I contenuti sono stati comprensibili	4,15
I contenuti sono stati interessanti/utili	4,26
I contenuti sono stati trattati in modo completo	4,00
Il webinar è stato utile per migliorare le mie conoscenze	4,20
Complessivamente mi ritengo soddisfatto/a del laboratorio	4,23

L'utilizzo della piattaforma Moodle, tra quantitativo e qualitativo

Nel corso dell'anno accademico 2020/2021 è andato consolidandosi l'utilizzo della piattaforma Moodle, reso ormai necessario dall'emergenza sanitaria e dal ricorso alla didattica a distanza o duale. Il dato sul numero assoluto di insegnamenti attivati su Moodle, e la loro rappresentatività percentuale rispetto al totale, conferma infatti un'adozione a tappeto degli strumenti predisposti dall'Ateneo per la didattica a distanza, raddoppiata rispetto al pre-pandemia (a.a. 2018/2019) (Tavola 2.9).

L'aumento quantitativo dei corsi è una conseguenza ovvia della didattica a distanza, mentre risulta interessante approfondire da un punto di vista qualitativo come viene utilizzata la piattaforma. Per farlo, l'Unità *e-Learning* e Formazione ha sviluppato una tipologia per classificare il livello dei corsi attivati su Moodle (Catelani et al., 2017) e permetterne il confronto diacronico. In base al numero e alla tipologia di attività e di funzioni della piattaforma utilizzate all'interno di un corso, la classificazione distingue i corsi in quattro livelli di complessità:

- **BASE:** consiste nella sola erogazione di materiali didattici e lezioni *online*;
- **MEDIO:** prevede l'utilizzo di almeno un'attività tra quelle più utilizzate di Moodle (Quiz, Compito, Forum, Prenotazione, Agenda, Feedback, ecc);
- **AVANZATO:** prevede l'utilizzo di ulteriori funzioni Moodle di natura collaborativa (Glossario, Database), oppure la presenza di gruppi;
- **MOLTO AVANZATO:** prevede l'utilizzo di attività complesse di Moodle (Lezione, Workshop, Scorm, H5P) e di funzionalità di tracciamento e condizionamento.

A queste quattro tipologie, si aggiungono quella dei corsi vuoti, ovvero che risultano attivi ma sono privi di contenuto, e la categoria residuale "Altro", che si ottiene per esclusione. Nella tabella sottostante vengono presentati i dati relativi agli insegnamenti degli ultimi anni accademici.

Tavola 2.9 – Tipologia corsi attivati in Moodle per a.a. 2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021

Tipologia	a.a. 2018/2019		a.a. 2019/2020		a.a. 2020/2021	
	N	%	N	%	N	%
Vuoto	223	9,2	219	7,5	451	8,4
Base	1.518	62,8	1.598	54,4	3321	62,2
Medio	288	11,9	467	15,9	765	14,3
Avanzato	79	3,3	145	4,9	195	3,7
Molto avanzato	82	3,4	152	5,2	180	3,4

Altro	226	9,4	356	12,1	426	8
<b>TOTALE</b>	<b>2.416</b>	<b>100</b>	<b>2.937</b>	<b>100</b>	<b>5.338</b>	<b>100</b>

Si osserva che l'utilizzo di Moodle è ancora a livello base, corrispondente a un approccio di taglio erogativo, limitato alla pubblicazione dei materiali didattici e all'erogazione delle lezioni a distanza con Webex. Questo livello si conferma prevalente anche nell'anno 2020/2021, ma rappresenta comunque un traguardo per tutti quei docenti che prima della pandemia non avevano mai utilizzato le tecnologie nell'insegnamento. Inoltre, in termini assoluti, cresce di anno in anno il numero di corsi di livello più avanzato.

#### Sportello *e-Learning* e supporto tecnico

Lo sportello nasce come servizio formativo con due caratteristiche fondamentali: l'approccio di *coaching* individuale e la progettazione dell'ambiente *online* e delle attività a distanza. Durante l'emergenza sanitaria si è deciso di ampliare l'offerta di supporto anche agli aspetti tecnici.

Le attività di sportello, mettendo in contatto diretto gli organizzatori e i destinatari di questi servizi di *coaching* e supporto tecnico, sono funzionali al migliore adattamento dei servizi alle esigenze proprie delle diverse aree accademiche. Finora solo l'area biomedica dispone di un proprio Sportello *e-Learning* dedicato, svolto dall'Unità di Ricerca [IDECOM](#), per i docenti della Scuola di Scienze della Salute Umana (SSSU).

Nel primo semestre 2021, i docenti che si sono rivolti al servizio sono stati 110, di cui 44 per supporto metodologico e 66 per supporto tecnico (Tavola 2.10). L'attività di supporto è stata realizzata anche da remoto. Per tracciare anche questa parte del lavoro, è stato mantenuto anche un registro delle attività del "Supporto Spot": in totale, sono state gestite 340 richieste.

Tavola 2.10 – Sportello e-Learning e numero di presenze, anno 2021

Evento	Tipologia	N. eventi	Presenze
<b>Sportello</b>	Sportello SIAF	25	42
	Sportello Tecnico	33	50
	Sportello SSSU (IDECOM)	2	2
	Sportello Tecnico SSSU (IDECOM)	12	16
	<b>Totale sportello</b>	<b>72</b>	<b>110</b>
<b>Supporto Spot</b>	Supporto Spot	-	174
	Supporto Spot IDECOM	-	166
	<b>Totale supporto</b>	-	<b>340</b>

## Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 2 (*Digital learning* inclusivo). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Coinvolgimento degli studenti per l'individuazione delle necessità e priorità. Avvio delle prime attività di programma.
- Attività 6 (Percorsi di digitalizzazione dedicati a ricercatori neoassunti). Analisi dei requisiti e dei contenuti dei percorsi rivolti ai ricercatori.
- Attività 7 (Formazione trasversale). Analisi e pianificazione della formazione. Avvio delle attività di formazione.

## Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta delle seguenti attività.

### Attività aggiuntive Pro3

Avvio di un percorso di individuazione dei contenuti formativi per l'e-Learning e la didattica digitale, mediante interazione con docenti e studenti

Supporto alla redazione dei percorsi di formazione trasversale volti alla promozione della cultura digitale

## Rimodulazioni

In relazione all'originaria pianificazione, si propone di adattare il valore obiettivo dell'indicatore "N. partecipanti ai seminari Moodle" al contesto più proprio dell'anno 2021. Considerato infatti che l'anno base per la valutazione del miglioramento previsto dal Piano Integrato era il 2020, anno questo di assoluta eccezionalità, si propone di relativizzare il programmato incremento del 2% del "numero di partecipanti ai seminari Moodle" all'ultimo anno di formazione in modalità "non emergenziale" (quindi il 2019). Tale rimodulazione risulta altresì necessaria in quanto la diffusa formazione di base erogata nel corso del 2020 per garantire la continuità della didattica, non può essere oggetto di rinnovata programmazione al personale che ne ha già fruito.

Rimodulazioni		
Elemento oggetto di rimodulazione	Formulazione da Piano Integrato	Rimodulazione proposta
Valore obiettivo dell'indicatore "N. partecipanti ai seminari Moodle"	Incremento del 2% rispetto all'anno precedente	Incremento del 2% rispetto al precedente anno <b>non emergenziale</b>

### - Quadro di sintesi del grado di raggiungimento dell'obiettivo

Il raggiungimento dell'obiettivo viene misurato attraverso gli indicatori e i valori obiettivi fissati dal Piano Integrato. I risultati dell'attuale monitoraggio sono raffigurati nel quadro, con indicazione degli eventuali elementi soggetti a richiesta di rimodulazione.

#### Indicatori e valori obiettivo

	<b>INDICATORI*</b>	<b>TARGET</b>	<b>Monitoraggio semestrale</b>	<b>Rimodulazione proposta</b>
1	Stato di avanzamento del progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	79%	
2	Numero seminari Moodle	10 organizzati nell'anno	15	
3	Efficacia percepita: Punteggi <i>Customer satisfaction</i> rivolta ai partecipanti ai seminari Moodle	Almeno 3,5	4,36	
4	Efficacia erogata: N. partecipanti ai seminari Moodle	Incremento del 2% rispetto all'anno precedente	-65,7%	Riferimento al precedente anno non emergenziale
5	Efficacia erogata: N. aule allestite / n. aule da allestire nell'anno	90%	81%	Scorporo delle aule di cui non è disponibile lo studio di fattibilità causa restrizione accessi in emergenza

\* Il termine "seminari Moodle" impiegato nel Piano Integrato 2021-2023 per la formulazione degli indicatori, ricomprende tutti gli interventi delle azioni sottostanti e quindi deve essere inteso come "eventi formativi sugli strumenti per la didattica a distanza".

## 2.2 Linea Cambiamento Organizzativo

### Obiettivo 1 - Innovazione tecnologica per il cambiamento organizzativo

Articolazione dell'obiettivo in azioni, impiego del budget e livello avanzamento

Azioni dell'obiettivo	Risorse assegnate	Risorse impiegate	Stima livello di avanzamento sui traguardi di progetto
AZLA11 Dotazione tecnologica per il Lavoro Agile	€ 315.195 + Budget su DM394	€ 386.133,89	70%
AZLA12 Postazioni remote per il Lavoro Agile			40%
AZLA13 Rilevazione dei bisogni formativi in materia di competenze digitali e programma formativo mirato			50%
AZLA14 Applicativo per la creazione di un sistema di gestione degli obiettivi in LA			40%

#### AZLA11 Dotazione tecnologica per il Lavoro Agile

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

Sequenza di azioni svolte:

- Procedura di acquisto - ORDINE\_6016426 del 09/02/2021 in adesione alla Convenzione CONSIP "PC Portatili 4 bis - Lotto 2", per la fornitura di 400 Personal Computer portatili - *Notebook*, destinati al personale UNIFI per l'attività di *smart working*.
- Consegna 400 portatili, stoccaggio, inventariazione ed etichettature con numero di inventario dei 400 sistemi laptop - maggio 2021.
- Predisposizione asset *software* di sistema ed applicativo dei 400 portatili per impiego in *Smart Working* (DC, Vpn, etc, etc..) - maggio 2021.
- Consegna alle Aree Dirigenziali ed ai Dipartimenti di 274 portatili, 274 router e 244 SIM alle Aree Dirigenziali e Dipartimenti - maggio 2021.

#### AZLA12 Postazioni remote per il Lavoro Agile

<b>Traguardo di progetto</b>
Predisposizione di 50 postazioni, parte in Virtual Desktop Infrastructure (VDI) e parte con sistemi di desktop remoto ("RDP tramite VPN")

Il lavoro agile ha portato ad ampliare il perimetro dell'Ateneo, estendendo anche alla rete esterna le postazioni di lavoro. La protezione di un perimetro così variegato e così vasto è quanto mai complessa e non è mai stata affrontata prima della pandemia dall'Ateneo, come neanche dalla maggior parte delle aziende. L'azione mira a definire una serie di strumenti che riportino il perimetro potenziale di attacco a una dimensione gestibile facendo sì che gli strumenti di lavoro e i dati rimangano dentro la rete di Ateneo protetti dai *firewall* come spiegato anche nell'azione AZDI31. "VDI" e "RDP tramite VPN" sono tecnologie che mirano:

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

VDI e VPN sono due concetti totalmente diversi. **VDI** è l'acronimo di *Virtual Desktop Infrastructure* e consiste in un insieme di *personal computer* virtuali eseguiti all'interno dell'infrastruttura di Ateneo, la stessa che offre servizi per gran parte delle aule informatiche e delle biblioteche. **VPN** è l'acronimo di *Virtual Private Network* e corrisponde ad un canale di collegamento protetto tra un computer (ad esempio a casa dell'utente) e la rete di Ateneo. Sfruttando questo canale cifrato non intercettabile il computer che è a casa fisicamente entra a far parte della rete di Ateneo e può comunicare con i sistemi di Ateneo che normalmente non sarebbero raggiungibili da Internet.

Il concetto di VPN va invece associato al concetto di RDP, ove per RDP (*Remote Desktop Protocol*) si intende l'accesso remoto ad un computer fisico (quello di ufficio ad esempio) utilizzando un apposito *software* che permette il collegamento e la gestione remota del computer stesso. Questo accesso, anche se sarebbe possibile senza utilizzare la VPN, è normalmente effettuato dopo che l'utente si è collegato alla VPN stabilendo così il canale sicuro di comunicazione sopra descritto.

L'effetto finale e l'obiettivo sono gli stessi: lavorare su un computer fisico o virtuale che è dentro la struttura di Ateneo collegandosi dal proprio PC di casa. La differenza sta nella tecnologia usata per farlo e nel fatto che per il VDI il collegamento avviene verso un computer virtuale, con RDP verso una postazione fisica in ufficio.

In questo modo il *personal computer* usato da casa diventa un mero strumento di comunicazione ed operatività, ma le azioni e le attività sono svolte dentro il perimetro di sicurezza della rete di Ateneo.

Le postazioni in *desktop* remoto superano già abbondantemente le **50** unità anche grazie ad un lavoro effettuato sulla VPN che ha separato gli accessi dello staff da quelli degli studenti permettendo così di mettere le basi per un accesso in maggiore sicurezza alle postazioni da parte dello staff permettendo di minimizzare il rischio di esporle ad accessi indesiderati di persone non autorizzate.

L'evoluzione in corso per il lavoro agile ha evidenziato la necessità di profilare in maniera diversa l'utilizzo di postazioni VDI, in funzione delle necessità di utilizzo da parte di personale con funzioni diverse e per questo motivo sono stati ipotizzati diversi profili VDI per utilizzi diversi, a scopo esemplificativo possiamo citare i seguenti:

1. Profilo *FULL clone*: come un PC fisico completamente permanente e personalizzabile. Massima versatilità, ma anche massima occupazione di risorse in *datacenter*. Probabilmente adatto a sviluppatori, area tecnica e utilizzi specifici.
2. Profilo *Linked clone*: una VM che permette la permanenza di una parte dei contenuti riducendo l'impatto sull'infrastruttura. Utilizzabile per i profili che richiedono una permanenza di alcuni dati ma non necessariamente di tutto il contenuto del pc virtuale.
3. Profilo *Instant Clone* generico: profilo totalmente temporaneo in cui il computer viene ricreato ad ogni utilizzo. Utilizzabile per tutte le figure che salvano i dati esclusivamente su *cloud* o cartelle condivise e non necessitano di *software* specifici particolari (a parte *browser*, *Office* ed altri applicativi comuni).
4. Profilo *Instant Clone* per gestione sistemi: profilo totalmente temporaneo orientato alla gestione dei sistemi che ha quindi applicativi specifici e permessi di accesso a livello di rete particolari.

A livello pratico sono già attivi gruppi di pc virtuali (denominati *pool VDI*) per i profili 1 e 4 ed in particolare tali *pool* sono stati dimensionati rispettivamente a quattro unità per il profilo 1 e a dieci unità per il profilo 4, ma essendo definiti all'interno dell'interfaccia di gestione dell'infrastruttura, il loro numero potrebbe essere agevolmente aumentato in funzione delle necessità della sperimentazione per arrivare ben oltre le 50 postazioni disponibili previste dall'obiettivo. Diversi test di affidabilità, usabilità e di impiego delle risorse dei sistemi profili VDI *full clone* e *linked clone* sono stati effettuati soprattutto nel periodo aprile/maggio 2021.

È già raggiunto l'obiettivo della predisposizione delle 50 postazioni remote, ma è più indietro la sperimentazione della *Virtual Deskop Infrastructure* per più profili: lo stato di avanzamento complessivo è del 40%.

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

<i>Traguardo di progetto</i>
Somministrazione di apposito questionario. Mappatura dei gap delle competenze digitali. Elaborazione del programma formativo

Nel quadro delle iniziative di promozione della trasformazione digitale nella PA, si è svolta una prima analisi dei bisogni del personale e degli studenti sul tema delle competenze digitali, attraverso il questionario online *MyDigiSkills*, uno strumento per l'autoriflessione basato sul *Framework* Europeo per le Competenze Digitali della Cittadinanza ([DigComp2.1](#)).

Si è conclusa il 27 giugno la rilevazione rivolta al personale tecnico amministrativo, cui hanno aderito 674 unità di personale, quella del personale docente e ricercatore è iniziata il 28 giugno e si è conclusa l'11 luglio 2021 con un'adesione di 433 unità. Fino al 18 luglio invece sono state aperte le compilazioni per i docenti a contratto. Terminerà con la rilevazione rivolta agli studenti prevista

per il mese di settembre 2021. La documentazione e il questionario sono raggiungibili al link: <https://mydigiskills.eu/it/index.php>.

Dall'analisi del questionario sarà effettuata una prima mappatura dei bisogni, base per la programmazione di interventi di formazione mirati alle diverse componenti dell'Ateneo, nella consapevolezza che l'orientamento al digitale rappresenta una delle leve dell'innovazione dei processi organizzativi, amministrativi e di insegnamento-apprendimento. In particolare la misurazione dei bisogni segue l'approccio di *MyDigiSkills* e misura il gap di competenze dichiarate dai dipendenti (sinteticamente raffigurate dalle colorazioni verde, giallo, arancione e rosso) a costruzione di una mappa delle competenze carenti, con possibile prioritario orientamento degli interventi ad ambiti come quello della sicurezza, dell'alfabetizzazione, della didattica innovativa, dell'impiego degli strumenti collaborativi.

Per quanto riguarda invece i fabbisogni in termini di sicurezza verranno valutate anche le risultanze delle campagne di *phishing* al fine di identificare le aree più soggette al problema e/o le categorie di personale docente e non docente che hanno rivelato maggiori criticità.

### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 5 (Superamento del gap di competenze digitali). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Sviluppo delle procedure di gara per l'acquisizione delle infrastrutture necessarie. Rilevazione e analisi delle competenze digitali del personale e degli studenti. Analisi della formazione da erogare.
- Attività 7 (Formazione trasversale). Analisi e pianificazione della formazione. Avvio delle attività di formazione.

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

#### Attività aggiuntive Pro3

Produzione di un report a esito della mappatura dei gap formativi, per orientare le politiche di innalzamento delle competenze digitali e la sensibilizzazione del personale e degli studenti

### AZLA14 Applicativo per la creazione di un sistema di gestione degli obiettivi in LA

#### Traguardo di progetto

Effettuate sperimentazioni su applicativi, valutati poi troppo complessi e, allo stato attuale, difficilmente utilizzabili. Rilascio di strumento più semplici al 30.06 per avvio sperimentazione. Agli esiti della sperimentazione potrà essere ipotizzata l'adozione di strumento più evoluto (ottica triennale)

Il nuovo modello organizzativo introdotto con la normativa del lavoro agile richiede uno strumento per il tracciamento delle attività del personale e la gestione per obiettivi.

A partire da ottobre 2020, all'interno di alcune strutture delle Funzioni Direzionali, si è iniziato a sperimentare uno strumento consistente in un semplice file *Excel* per il tracciamento delle attività per obiettivi in ottica POLA, agganciato alle mappature delle relative strutture. Questo utilizzo sperimentale è stato estremamente utile, nella sua semplicità, per ispirare uno strumento più evoluto implementato dal Dipartimento di Ingegneria Industriale (DIEF), poi sottoposto all'Ufficio del Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD).

A partire da Gennaio 2021, sono quindi state testate da gruppi di lavoro tecnici tre soluzioni per la gestione degli obiettivi individuali, due sviluppate internamente (il file *Excel*, l'applicativo DIEF) e la piattaforma di *project management* "Zoho Projects" già in uso presso l'Area Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici. All'esito di vari incontri dirigenziali e della condivisione con l'Ufficio RTD, nessuna di queste soluzioni ha soddisfatto appieno le esigenze del sistema da adottare per la gestione degli obiettivi.

Le criticità maggiori si sono riscontrate sulla difficoltà di utilizzo dello strumento, la necessità di adeguamento alle esigenze organizzative e una reingegnerizzazione e gestione che avrebbe richiesto una dilazione dei tempi di attivazione.

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

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

I risultati della sperimentazione costituiranno un'importante base per la futura adozione di un applicativo specifico.

### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 3 (Dematerializzazione documentale e di processo). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Sviluppo delle procedure di gara per l'acquisizione delle infrastrutture necessarie. Supporto diretto al personale (training on the job)

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

#### Attività aggiuntive Pro3

Sviluppo della fase di test e interazione con il personale fruitore del servizio per individuazione di eventuali criticità e miglioramenti

### Quadro di sintesi del grado di raggiungimento dell'obiettivo

Il raggiungimento dell'obiettivo viene misurato attraverso gli indicatori e i valori obiettivi fissati dal Piano Integrato. I risultati dell'attuale monitoraggio sono raffigurati nel quadro, con indicazione degli eventuali elementi soggetti a richiesta di rimodulazione.

#### Indicatori e valori obiettivo

	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET</b>	<b>Monitoraggio semestrale</b>
1	Stato di avanzamento del progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	50%
2	Distribuzione dotazioni	100% (portatili 400)	68,5% ( portatili 274)
3	Efficacia percepita: Benessere. Sezione "M. Le mie Performance"	Incremento 2% rispetto anno precedente della media ponderata delle domande di sezione	N.D. <i>La rilevazione si svolgerà nei primi mesi del 2022</i>

### Obiettivo 2 - Innovazione gestionale per il cambiamento organizzativo

#### Articolazione dell'obiettivo in azioni, impiego del budget e livello avanzamento

<b>Azioni dell'obiettivo</b>	<b>Risorse assegnate</b>	<b>Risorse impiegate</b>	<b>Stima livello di avanzamento sui traguardi di progetto</b>
AZLA21 Formazione e procedure per il Lavoro Agile	€ 15.000	€ 5.240	100%
AZLA22 Revisione delle Linee guida per l'utilizzo di dispositivi elettronici	€ 0	€ 0	40%
AZLA23 Revisione modello organizzativo dipartimentale	€ 0	€ 0	100%
AZLA24 Revisione del regolamento sull'orario di lavoro	€ 0	€ 0	30%
AZLA25 Ipotesi di razionalizzazione degli spazi per la configurazione di aree/uffici di <i>coworking</i>	€ 0	€ 0	60%

### AZLA21 Formazione e procedure per il Lavoro Agile

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

Il Piano Integrato 2021-2023 prevede l'organizzazione di almeno cinque corsi di formazione sui temi normativi riguardanti il lavoro agile e nelle specifiche competenze, con un *budget* di €15.000. Si riassume di seguito quanto già fatto alla data del presente monitoraggio.

Titolo del Corso	<b><i>Il Piano Operativo Lavoro Agile (POLA). Le Linee guida di Funzione Pubblica. Gli obiettivi e gli indicatori della valutazione della performance dei dipendenti in smart working</i></b>
Organizzazione, docente, costo	Promo PA Dott.ssa Marisa Scinicariello € 1.150
Data e durata	12 gennaio 2021. 4 ore
Destinatari e partecipanti	Dirigenti dell'Ateneo e personale delle Funzioni direzionali che si occupa di valutazione e performance 15 partecipanti
Titolo del Corso	<b><i>Il regime del personale in smart working</i></b>
Organizzazione, docente, costo	UNIFI Dott.ssa Anna Grillo, Ministero della Pubblica Amministrazione
Data e durata	15 febbraio 2021, replica 30 aprile 2021. 4 ore
Destinatari e partecipanti	Tutto il personale tecnico amministrativo 477 partecipanti
Titolo del Corso	<b><i>Il nuovo regime del pubblico impiego: POLA, smart working e lavoro in presenza</i></b>
Organizzazione, docente, costo	Promo PA Dott. Antonio Naddeo e dott. Albino Angelillo €240
Data e durata	13 aprile 2021. 4 ore
Destinatari e partecipanti	Personale dirigente 1 partecipante
Titolo del Corso	<b><i>L'attuazione del POLA e del lavoro agile: strumenti operativi per il change management</i></b>
Organizzazione, docente, costo	Promo PA Prof. Luciano Hinna, Dott.ssa Marisa Scinicariello Interventi introduttivi UNIFI registrati: Dott.ssa Beatrice Sassi, Dott.ssa Donatella D'Alberto € 3.250
Data e durata	4 edizioni: 28 e 29 aprile 2021, 4 e 5 maggio 2021. 4 ore
Destinatari e partecipanti	Tutto il personale tecnico amministrativo. 886 partecipanti

Titolo del Corso	<b><i>Lo Smart Working dopo l'emergenza: pratiche, strumenti, politiche</i></b>
Organizzazione, docente, costo	Università Cattolica Prof. B. Imperatori, Prof.ssa R. Bissola, Prof. ssa C. Manzi, Prof.ssa S. Mazzucchelli, Prof. Mirko Altimari, Dott. .Michele Faioli, Dott. Massimo Ruscio, Dott.ssa Livia Raffaglio, Prof.ssa M. Gorli, Prof. S. Ripamonti, Prof.ssa L. Galuppo, Prof. L. Pesenti, Dott. A. Perfumo, Prof.ssa I. Pais, Dott. D. Lago, Dott.ssa M. Mainieri € 600
Data e durata	9 giugno e 7 luglio 2021. 18 ore
Destinatari e partecipanti	Personale di categoria EP 3 partecipanti

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

<b>Descrizione</b>
La stesura e revisione del documento è volta a mettere punti fermi sugli aspetti tecnici e procedurali della sicurezza e comunicarli poi efficacemente agli utenti
<b>Traguardo di progetto</b>
Adeguare le istruzioni per l'uso dei dispositivi elettronici per l'attività istituzionale

In questo primo semestre, i comportamenti in logica di utilizzo dei dispositivi in lavoro agile sono stati osservati sia dal punto di vista della sicurezza che dal punto di vista dell'operatività. Sono emersi diversi punti di attenzione che nel secondo semestre saranno inseriti come proposta di variazione alle linee guida per l'utilizzo dei dispositivi elettronici; si ricorda che tali linee guida sono tuttora inserite nell'*iter* approvativo degli Organi e di conseguenza si lavorerà a un testo istruttorio. Pertanto si è stabilito per ora di effettuare un'analisi retrospettiva sul periodo di pandemia e una prospettiva rispetto al lavoro agile. I punti di maggiore attenzione su cui focalizzare le variazioni o integrazioni alle linee guida da redigere nel secondo semestre riguardano:

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

### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo E: "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università"

- Attività 4 (Procedure e linee guida per l'impiego responsabile delle infrastrutture). Reclutamento di personale da dedicare all'attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale

personale temporaneo reclutato sui fondi del programma). Analisi dei processi e l'individuazione di opportune metodologie digitali. Sviluppo delle procedure di gara per l'acquisizione delle infrastrutture necessarie.

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

#### Attività aggiuntive Pro3

Progettazione di linee guida per l'utilizzo di dispositivi elettronici in grado di sostenere la realizzazione del programma "L'agenda digitale di UniFI".

### AZLA23 Revisione del modello organizzativo dipartimentale

<i>Descrizione</i>
Proseguire la sperimentazione dei "cluster" dipartimentali per garantire il presidio dei processi e la gestione aggregata e ottimizzata delle risorse
<i>Traguardo di progetto</i>
Analisi delle indicazioni della Cabina di regia, attivazione di una o più sperimentazioni ulteriori rispetto a quella già sperimentata

Nel corso del primo semestre 2021 è proseguita la sperimentazione dei Coordinamenti Amministrativi Dipartimentali avviata a partire dal settembre 2020.

Essa ha riguardato 11 strutture Dipartimentali, distribuite in cinque coordinamenti, attivati sperimentalmente fino al 31 dicembre 2021 in forza dei seguenti decreti:

- D.D. 11 prot. 5771 del 7 gennaio 2021 per il Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti di Chimica "Ugo Schiff" e di Fisica e Astronomia, attivato dal 1 gennaio 2021, con responsabilità affidata alla dott.ssa Emanuela Pasquini;
- D.D. 112 prot. 27957 del 25 gennaio 2021 per il Coordinamento delle funzioni amministrative dei Dipartimenti di Biologia e di Scienze della Terra, attivato dal 1 febbraio 2021, con responsabilità affidata alla dott.ssa Ilaria Gallotta;
- D.D. 354 prot. 86446 del 4 marzo 2021 per il progetto elaborato dai RAD dell'Area Umanistica e della Formazione, attivato dal 1 marzo 2021, con coordinamento affidato al dott. Stefano Franci;
- D.D. 427 prot. 100212 del 19 marzo 2021 per il Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti di Ingegneria civile e Ambientale e di Ingegneria Industriale, attivato dal 1 aprile 2021, con responsabilità affidata alla dott.ssa Patrizia Cecchi fino al 13 giugno 2021 e alla dott.ssa Rina Nigro dal 14 giugno 2021;

- D.D. 438 prot. 102289 del 23 marzo 2021 per il Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti di Scienze Giuridiche e di Scienze per l'Economia e l'Impresa, attivato dal 1° aprile 2021, con responsabilità affidata al dott. Francesco Bardazzi.

Dalle Relazioni progettuali trasmesse dai Coordinatori Amministrativi dei Dipartimenti (DAF), emergono attente analisi delle situazioni di partenza cui segue, seppur con le inevitabili differenze dei contesti, uno **sforzo diffuso verso la riorganizzazione interna finalizzato all'ottimizzazione/integrazione/flessibilità delle attività amministrative** al fine di innalzare la qualità dei servizi erogati. Un altro elemento ricorrente è la **forte tensione verso la digitalizzazione dei processi**, attraverso l'adozione di applicativi informatici, che peraltro favorisce la nuova modalità di lavoro mista, in lavoro agile e in presenza in sede. Di quanto precede è data appropriata evidenza nella AZDI14 *"Implementazione e diffusione degli applicativi in uso per la fruizione da remoto"*.

#### *AZLA24 Revisione del regolamento sull'orario di lavoro*

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

Nel corso del primo semestre l'Amministrazione si è impegnata nella revisione del testo regolamentare impegnando numerosi momenti nel confronto con le Organizzazioni Sindacali (11 febbraio 2021, 25 febbraio 2021, 18 marzo 2021, 7 aprile 2021, 15 aprile 2021 13 maggio 2021). Il testo provvisorio è stato redatto con la finalità di garantire anche per la fase post-pandemia strumenti di consolidamento ed evoluzione dell'esperienza di cambiamento organizzativo indotto dall'emergenza (vedi DAF). Il testo è stato presentato alle Strutture e si avvia a essere sperimentato dal 1° settembre su base volontaria presso il Coordinamento di Chimica/Fisica, il Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agrarie, Alimentari Ambientali e Forestali e il Coordinamento delle Funzioni Direzionali di Programmazione, Organizzazione e Controllo.

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

<i>Traguardo di progetto</i>
Studio di fattibilità e individuazione di 2 aree da destinare al coworking entro dicembre 2021
Sul triennio: Progettazione esecutiva ed esecuzione dei relativi progetti

Sono stati individuati tre specifici *team* di studio e progetto per implementare lo studio di tre spazi di *coworking*, inizialmente previsti negli edifici del Rettorato, di SIAF e dell'Area Edilizia. I *team* si sono occupati di svolgere approfondimenti sul concetto stesso di *coworking* analizzando esempi e configurazioni sia in ambito europeo che italiano tipizzandone le caratteristiche.

Gli studi effettuati hanno consigliato una localizzazione diversa da quella inizialmente prevista, superando l'iniziale impostazione di struttura/edificio disponibile, verso un approccio per dimensione geografica di localizzazione, che tenga al contempo conto della realtà UniFI e della considerazione che le reti di *coworking* vanno intese come "connettori di innovazione sociale". Il singolo *hub* diventa generatore di cambiamento e la previsione di luoghi condivisi di lavoro, nei centri urbani e nelle periferie, diventa un punto importante di una *policy* organizzativa per la quale è necessario realizzare due principali precondizioni: lo sviluppo di una cultura organizzativa basata sulla gestione per risultati, la reingegnerizzazione e dematerializzazione dei processi. Le analisi e i contributi costituiscono la fase iniziale di "concept di progetto". E' il primo passo ma anche quello di maggior rilievo per un corretto processo progettuale e compositivo. Il tre *team* utilizzano uno spazio virtuale dove condividere contributi e idee ([link](#)). La relazione di monitoraggio da cui è stata estratta la presente sintesi è raggiungibile al [link](#). Nelle raffigurazioni che seguono, esempi di spazi di *coworking* su cui ruota la progettazione: "impact hub" e "copernico".



### Collegamento al programma Pro3

Obiettivo C: "Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze"

- C.1 Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali) - Attività 3 (Potenziamento della dotazione di spazi studio). Analisi dei requisiti, individuazione degli spazi idonei e progettazione degli interventi.
- C.3 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità - Attività 1 (Nuovi spazi per la didattica e riqualificazione degli esistenti). Acquisizione di nuovi spazi da destinare alla didattica e primo allestimento per le finalità minime di fruizione (sicurezza, arredi, ...). Progettazione degli interventi di riqualificazione e riconversione, anche in relazione alle necessità di abbattimento di barriere architettoniche.

### Attività Pro3 aggiuntive all'azione

In relazione alla pianificazione operata per la presentazione del programma Pro3, si propone l'aggiunta della seguente attività.

### Attività aggiuntive Pro3

Estensione dell'analisi finalizzata agli impieghi per la didattica e gli studenti, con particolare attenzione alla riduzione dei divari, delle discriminazioni e al potenziamento dell'accessibilità

### Quadro di sintesi del grado di raggiungimento dell'obiettivo

Il raggiungimento dell'obiettivo viene misurato attraverso gli indicatori e i valori obiettivi fissati dal Piano Integrato. I risultati dell'attuale monitoraggio sono raffigurati nel quadro, con indicazione degli eventuali elementi soggetti a richiesta di rimodulazione.

#### Indicatori e valori obiettivo

	INDICATORI	TARGET	Monitoraggio semestrale
1	Stato di avanzamento del progetto: % traguardi di progetto raggiunti	Almeno 90%	66%
2	Efficacia percepita: a) Benessere. Sezioni "E. Il mio lavoro", "G. Il contesto del mio lavoro"; "M. Le mie Performance b) GP Personale. Domande di soddisfazione complessiva sui servizi fruiti c) Servizi Supporto. Domande di riepilogo Sezioni 1, 2, 4, 5, 6, 8, 11 e media valutazioni Sezioni 3 e 9 (si veda il questionario in DAF)	Incremento 2% rispetto anno precedente. Risultato composto: a) 30% da media ponderata delle domande di sezione b) 40% da media ponderata delle domande di soddisfazione complessiva c) 30% media ponderata delle domande	N.D. <i>Le indagini verranno svolte a partire dalla fine dell'anno 2021</i>
3	N. Cluster Dipartimenti attivi	Almeno 2 entro 31/12/2021	5

## 2.3 Obiettivi specifici da Pianificazione precedente

### Obiettivo 1 - Valorizzazione del patrimonio storico

Articolazione dell'obiettivo in azioni, impiego del budget e livello avanzamento

Azioni dell'obiettivo	Risorse assegnate (€)	Risorse impiegate (€)	Stima livello di avanzamento sui traguardi di progetto
AZ2103 Ampliamento del percorso museale di Villa La Quiete		171.608,51	70%

#### AZ2103 Ampliamento del percorso museale di Villa La Quiete

Traguardo di progetto:

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

L'ampliamento del percorso museale di Villa La Quiete sta procedendo in più direzioni. Al piano terra la locale Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio ha autorizzato (prot. n. 95595 del 16/03/2021) un importante progetto (prot. n. 113686 del 07/08/2020) di riallestimento della "Sala delle Ville Medicee" volto al recupero dell'aspetto settecentesco degli ambienti [foto].



Nella Sala affrescata torneranno alcune opere depositate dal 1991 presso il Museo del Tesoro dei Granduchi in Palazzo Pitti: il "Busto di Vittoria della Rovere" di Giuseppe Antonio Torricelli (1696-1713), in pietre dure (diaspri), [foto] e la cera del "Compianto su Cristo morto" di Massimiliano Soldani Benzi (1656-1740) [foto].



Gli accordi per la restituzione sono stati presi con il direttore delle Gallerie degli Uffizi, Eike Schmidt, che si è mostrato favorevole a questa operazione che arricchirà notevolmente il percorso museale di Villa La Quiete. La Sala sarà poi impreziosita da due importanti Cassettoni intarsiati seicenteschi (Cassettoni Gondi), e da quattro terrecotte settecentesche, recentemente restaurati, oltre al Crocifisso di Benedetto da Maiano (1442-1497), restaurato dall'Opificio delle Pietre Dure.

Anche il ricetto della Sala delle Ville Medicee [foto], che soltanto un luogo di passaggio, sarà allestito con quattro grandi tele di Giuseppe Nicola Nasini, 1657-1736, (*Matrimonio biblico [Giacobbe e Rachele?]; Giuda e Tamar; Elia e la vedova di Serepta; Abramo scaccia Agar Ismaele*) e quattro vasi neoclassici già restaurati.

Premessa alla conclusione dell'ampliamento del percorso espositivo è l'imbiancatura del Ricetto e dell'attiguo Ricetto Coro basso, un'operazione che permetterebbe di aprire al pubblico il Coro Basso e consentirebbe l'accesso in Chiesa dall'interno dell'edificio, semplificando notevolmente il percorso dei visitatori.

Al primo piano è in via di ultimazione un altro progetto autorizzato dalla medesima Soprintendenza (prot. n. 0146095 del 18/05/2021): lo spostamento di 45 opere pittoriche e di due cassettoni dai depositi all'Anticamera e Camera dell'Appartamento dell'Elettrice Palatina (cd. Stanze della Padrona) [foto].



oggi è  
e  
del  
anche



Nell'ambito di tale secondo progetto, sono state individuate alcune opere bisognose di restauro, affidato a ditta specializzata:

1. Lippo di Benivieni, *Cristo crocifisso*
2. Artista toscano, *L'Assunzione della Madonna*
3. Artista toscano del XVIII secolo, *San Francesco di Sales*
4. Pietro Paolo Salvi, *L'Angelo Annunciante e la Vergine Annunciata*
5. Pietro Paolo Salvi, *Ecce Homo e Vergine addolorata*
6. Seguace di Lorenzo Lippi, *Evangelista*
7. Mauro Soderini, *Anima del Purgatorio*

Gli altri restauri di opere pittoriche su tela e arredi lignei saranno affidati successivamente a ditte parimenti operanti nella categoria delle opere specializzate nelle attività di conservazione e restauro sulla base dei relativi progetti, da sottoporre all'attenzione della citata Soprintendenza per il rilascio dell'autorizzazione di rito:

1. Antonio Puglieschi, *Trinità*
  2. Ranieri del Pace, *Battesimo di Cristo*
  3. Ranieri del Pace, *Vestizione di San Guglielmo d'Aquitania*
  4. Ferdinando Messini, *Martirio di Santo Stefano, 1728*
  5. Bottega toscana, *Tabella devozionale con cornice sagomata (Poenitentia)*
  6. Bottega toscana, *Tabella devozionale con cornice sagomata (Fortitudo)*
  7. Bottega toscana, *Tabella devozionale con cornice sagomata (Prudentia)*
  8. Bottega toscana, *Tabella devozionale con cornice sagomata (Patientia)*
  9. Bottega toscana, *Tabella devozionale con cornice sagomata (Modestia)*
- 
1. Bottega toscana, *Cassettone, sec. XVIII, 92x194x65*
  2. Bottega toscana, *Cassettone, sec. XVIII, 95x144x60*
  3. Bottega toscana, *Armadio decorato, 1600-99, 114x120x29*
  4. Bottega toscana, *Armadio decorato, 1600-99, 114x120x29*
  5. Bottega toscana, *Cassettone, 1690-99, 92x119x59*

Gli ambienti del secondo e terzo piano (foto) sono stati invece interessati da notevoli spostamenti di beni vista la necessità sopravvenuta di sgomberarli per un importante lavoro in somma urgenza da effettuarsi sulle coperture della Villa (prot. n. 0115751 del 12/04/2021) e che permetterà di mettere in sicurezza l'immobile e il suo patrimonio.



Questi lavori, sebbene saranno effettuati in zone non aperte al pubblico, costituiranno uno snodo fondamentale per la Villa e per il suo futuro e sono premessa fondamentale anche all'ampliamento del percorso museale.

#### MONITORAGGIO IN SINTESI.

#### OBIETTIVO 1 - VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STORICO

Stato di avanzamento progetto: % traguardi di progetto raggiunti: 70%

In dettaglio:

Stato di avanzamento dei lavori:

##### PIANO TERRA

- Riallestimento della Sala delle Ville medicee e del suo Ricetto (IN CORSO)
- Restituzione delle opere di Torricelli e Soldani Benzi in deposito presso il Tesoro dei Granduchi (IN CORSO)
- Restauro n. 4 terrecotte e n. 2 cassettoni (COMPLETATO)
- Restauro n. 4 dipinti di Giuseppe Nicola Nasini (COMPLETATO)
- Restauro del Crocifisso di Benedetto da Maiano a cura dell'Opificio delle Pietre Dure (COMPLETATO)

##### PRIMO PIANO

- Spostamento e riallestimento di n. 45 opere pittoriche e n. 2 cassettoni dai depositi all'appartamento dell'Elettrice Palatina (IN CORSO)

##### PIANO SECONDO E TERZO

- Spostamento beni vincolati e rimozione beni non vincolati per consentire la realizzazione del cantiere per l'intervento in somma urgenza di messa in sicurezza delle coperture della Villa (COMPLETATO)

##### RESTAURI

- Affidamento incarico di primo lotto di restauro di n. 7 opere pittoriche su tavola (COMPLETATO)
- Affidamento incarico di secondo lotto restauro di n. 9 opere pittoriche su tela (IN CORSO):
- Affidamento incarico di terzo lotto di restauro di n. 5 arredi lignei (n. 3 cassettoni e n. 2 armadi decorati) (IN CORSO)

## Obiettivo 2 - Ottimizzazione del sistema dei siti Unifi

Articolazione dell'obiettivo in azioni, impiego del budget e livello avanzamento

Azioni dell'obiettivo	Stima livello di avanzamento sui traguardi di progetto
AZ4304 Omogeneizzazione e ristrutturazione dei siti dei Dipartimenti e delle Scuole	90%

### AZ4304 Omogeneizzazione e ristrutturazione dei siti dei Dipartimenti e delle Scuole

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

L'obiettivo è descritto nei documenti di programmazione dell'ultimo triennio<sup>2</sup>, in particolare nel Piano di Comunicazione (allegato 2, "[Il sistema dei siti web di Ateneo, linee guida](#)").

La revisione del *layout* del sistema dei siti di Ateneo risponde a criteri di accessibilità, semplificazione, migliore consultazione da dispositivi mobili (si stima che il 60% degli utenti navighi i siti di Ateneo da smartphone). Il progetto è stato studiato per ottenere il migliore equilibrio tra immagine coordinata e personalizzazione del singolo sito, in modo da rispondere in modo flessibile alle esigenze comunicative delle strutture di Ateneo. È disponibile una presentazione web più dettagliata del progetto sul sito <http://www.dides.unifi.it>.

**Siti di Dipartimento** Al 20/07/2021, la migrazione è stata effettuata da 20 Dipartimenti su 21. Alcuni siti hanno richiesto una fase di studio e di trasferimento più complessa.

**Siti tematici** Con questa definizione si intendono i siti che fanno parte del sistema di Ateneo e che si riferiscono a strutture diverse da Dipartimenti e Scuole, o sono espressione di un gruppo di ricerca o di un'attività organizzata. Ad oggi 33 siti tematici adottano il nuovo layout, per effetto di una migrazione o per nuova attivazione.

**Siti di Scuola** La migrazione - sulla base del prototipo proposto e disponibile all'indirizzo <https://scuola.didacommunicationlab.it/> - è stata completata da Scienze Politiche "Cesare Alfieri" e Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali. Sono in fase avanzata di lavoro i siti delle Scuole di Studi Umanistici e della Formazione e di Agraria.

**Siti di corso di laurea** L'avvio della fase che riguarda le Scuole ha reso necessaria la definizione del prototipo dei siti di corso di studio. Tale prototipo è stato definito (è visibile all'indirizzo

<sup>2</sup> Riferimenti:

- Piano Strategico 2019-2021 - pagina 31
- Piano Integrato 2020-2022, Allegato A, Descrizione delle azioni di performance organizzativa - pagina 24
- Piano di Comunicazione 2020 e 2021 (cfr. <https://www.unifi.it/vp-10922-piano-di-comunicazione.html>)

<https://corso.didacommunicationlab.it/>) ed è attualmente oggetto di test di usabilità per la verifica di alcuni elementi relativi alla navigazione.

### **Quadro di sintesi del grado di raggiungimento dell'obiettivo**

Il raggiungimento dell'obiettivo viene misurato attraverso gli indicatori e i valori obiettivi fissati dal Piano Integrato. I risultati dell'attuale monitoraggio sono raffigurati nel quadro, con indicazione degli eventuali elementi soggetti a richiesta di rimodulazione.

#### *Indicatori e valori obiettivo*

	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET</b>	<b>Monitoraggio semestrale</b>
1	Stato di avanzamento del progetto: % di siti coinvolti	90% dei siti di Dipartimento 30% dei siti di Scuola	90%
2	Efficacia percepita: a) Servizi Supporto: Domanda riepilogo di sezione "6 Servizi Web UniFI" b) GP DDA e PTA: domande della sezione "Comunicazione": "In riferimento alle informazioni fornite, indichi il livello di soddisfazione rispetto alla facilità di navigazione"	Incremento del 2% rispetto anno precedente. Risultato composto: a) 50% b) 50% da media ponderata di tutte le domande	N.D. <i>Le indagini prenderanno avvio a fine 2021</i>

Si riassume l'elenco delle rimodulazioni in tabella.

LINEA	OBIETTIVO	AZIONE	TIPO RIMODULAZIONE	TESTO ORIGINARIO	RIMODULAZIONE
Linea DIGITALIZZAZIONE	OBIETTIVO 1 SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE	v. AZDI15 Linee guida per la produzione di documenti accessibili	TARGET	5) Documento predisposto entro settembre 2021	5) Documento predisposto entro dicembre 2021
	OBIETTIVO 4 SVILUPPO DELLA DIDATTICA INNOVATIVA	AZDI41 Digital Learning e strumenti per la didattica innovativa	TRAGUARDO DI PROGETTO	Rilevazione dei fabbisogni formativi	Rendicontazione dei corsi erogati con dettaglio del profilo dei partecipanti
		AZDI42 Adeguamento delle dotazioni audiovisive delle aule per la didattica duale	TRAGUARDO DI PROGETTO	Attrezzature di n. 81 aule ripartite tra i plessi di: Via Laura, Via Gino Capponi, Calenzano, Palazzo Fenzi, Plesso Novoli, Plesso Sesto Fiorentino, ex Oratorio dei Battilani, Rettorato	Attrezzature di n. 67 aule ripartite tra i plessi di: Via Laura, Via Gino Capponi, Calenzano, Palazzo Fenzi, Plesso Novoli, Plesso Sesto Fiorentino, ex Oratorio dei Battilani, Rettorato
		v. AZDI43 Formazione operativa su Moodle	TARGET	4) incremento del 2% rispetto all'anno precedente	4) incremento del 2% rispetto al precedente anno non emergenziale

## APPENDICE 1 - LA MAPPATURA DEI PROCESSI E LA VALUTAZIONE DELL'ESPOSIZIONE AL RISCHIO CORRUTTIVO

Nel 2021 prosegue la mappatura dei processi soggetti a elementi di rischio. L'analisi è realizzata congiuntamente dall'Unità di Processo "Coordinamento delle Funzioni Direzionali di Programmazione, Organizzazione e Controllo", dall'Unità di Processo "Prevenzione della Corruzione e Trasparenza" e dal personale dei Dipartimenti e/o dell'Amministrazione centrale di volta in volta coinvolto in relazione alle relative competenze.

La mappatura dei processi viene redatta tramite l'ausilio di diagrammi di flusso che rappresentano graficamente la successione cronologica delle attività del processo stesso, individuando i singoli passaggi tra i vari attori. I diagrammi di flusso permettono di osservare in che modo un passaggio del processo costituisca la derivazione del precedente.

I flussi, una volta realizzati, sono pubblicati sul sito web dell'Università degli Studi di Firenze, alla pagina <https://www.unifi.it/p11354.html>.

In seguito al diagramma di flusso, si procede all'analisi dei rischi (in termini di possibilità di eventi corruttivi, mancanza di trasparenza, eccesso di discrezionalità...) potenzialmente insiti nelle attività mappate, secondo una metodologia che si avvale di tabelle che, per ogni area di rischio, individuano otto campi d'informazione:

- 1) processo organizzativo: sequenza di attività interrelate ed interagenti che trasformano delle risorse in un *output* destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente);
- 2) fasi/attività: i vari passaggi di cui si compone un processo;
- 3) attori coinvolti: tutto il personale docente, ricercatore, tecnico, amministrativo, assegnista, borsista, nonché i soggetti esterni che intervengono in un processo;
- 4) registro dei rischi: l'A.N.AC. ha richiesto alle amministrazioni una formalizzazione degli eventi a rischio, da svolgersi anche "tramite la predisposizione di un registro dei rischi (o catalogo dei rischi) dove per ogni oggetto di analisi (processo o attività) sia riportata la descrizione di tutti gli eventi rischiosi che possono manifestarsi". Sono stati specificamente rappresentati all'interno delle schede attraverso l'inserimento di una colonna ad essi riservata;
- 5) fattori abilitanti dei fenomeni corruttivi: elementi di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione e che consentono di individuare le misure specifiche di trattamento più efficaci, ossia le azioni di risposta più appropriate e indicate per prevenire i rischi. Sono rappresentati all'interno delle schede attraverso l'inserimento di una colonna ad essi riservata;

- 6) valutazione del rischio corruttivo: casi giudiziari di corruzione, casi di cattiva gestione e la rassegna stampa (in particolare quella di settore) sono utilizzati per valutare il livello di esposizione al rischio. All'utilizzo dei suddetti dati "oggettivi" si è affiancata l'autovalutazione dei responsabili dei processi. Il livello di esposizione al rischio che ne è derivato è espresso in valori qualitativi ("alto", "medio", "basso"). Non sono state utilizzate funzioni matematiche;
- 7) misure generali di prevenzione: incidono trasversalmente sull'apparato complessivo della prevenzione della corruzione:
- controllo;
  - trasparenza;
  - definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
  - regolamentazione;
  - semplificazione;
  - formazione;
  - sensibilizzazione e partecipazione;
  - rotazione;
  - segnalazione e protezione;
  - disciplina del conflitto di interessi;
  - regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari" (*lobbies*).
- 8) misure specifiche di prevenzione: hanno lo scopo di consentire la personalizzazione della strategia di prevenzione, si caratterizzano per l'incidenza su problemi specifici.

Sono stati utilizzati indicatori di valutazione del rischio non categorizzati in impatto e probabilità: il livello di interesse esterno, il grado di discrezionalità del decisore interno, la manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata, l'opacità del processo decisionale, il livello di collaborazione del responsabile del processo, il grado di attuazione delle misure di trattamento, i precedenti giudiziari e/o procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti, le segnalazioni pervenute, i dati disponibili in base agli esiti dei controlli interni delle singole amministrazioni, la rassegna stampa.

Nel 2021 sono oggetto di mappatura i seguenti processi:

DERIVAZIONE	AMBITO o AREA DI RISCHIO	PROCESSO	Stato di avanzamento
	Performance organizzativa	Elezioni	Il flusso è stato realizzato ed è stato pubblicato sul sito <a href="https://www.unifi.it/p11354.html">https://www.unifi.it/p11354.html</a> . La mappatura anticorruzione è stata completata.

Piano Integrato 2021-2023	Linea 1 - Digitalizzazione		
	Performance organizzativa Linea 2 - Cambiamento organizzativo	Assegni di ricerca	Si prevede di realizzare il flusso durante il mese di agosto.  La mappatura anticorruzione è stata predisposta ed è in attesa di modifiche ed integrazioni.
	Performance organizzativa	Trasferimento tecnologico (Brevetti e <i>licensing</i> , Laboratori congiunti)	I grafici dei flussi sono stati realizzati e sono in attesa di pubblicazione.  La mappatura anticorruzione è stata predisposta ed è in attesa di modifiche ed integrazioni.
	Obiettivi da Piano precedente	<i>Public engagement</i>	Si è svolto un incontro introduttivo per esaminare i punti chiave della metodologia lavorativa.
Piano Triennale per la Prevenzione e della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023	Ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche D.Lgs. 165/2001	Progressioni economiche orizzontali	Il flusso è stato pubblicato sul sito <a href="https://www.unifi.it/p11354.html">https://www.unifi.it/p11354.html</a> .  La mappatura anticorruzione è stata completata.
		Progressioni economiche verticali	Il flusso è stato pubblicato sul sito <a href="https://www.unifi.it/p11354.html">https://www.unifi.it/p11354.html</a> .  La mappatura anticorruzione è stata completata.
	Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Attribuzione di vantaggi economici a studenti/laureati (borse di studio e di ricerca)	È stato predisposto l'elenco delle attività ma non è stato ancora realizzato il diagramma di flusso.  La mappatura anticorruzione deve essere completata con i funzionari che saranno designati.
		Attribuzione di vantaggi economici al personale ( <i>benefit</i> )	I grafici dei flussi sono stati realizzati e sono in attesa di pubblicazione.  La mappatura anticorruzione deve essere completata.
		Contratti di lavoro autonomo art. 7, comma 6, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165	È stato predisposto l'elenco delle attività ma non è stato ancora realizzato il diagramma di flusso.  La mappatura anticorruzione deve essere completata con i funzionari che saranno designati.
		Missioni	I grafici dei flussi sono stati realizzati e sono in attesa di pubblicazione.  La mappatura anticorruzione è stata completata.
		Rimborso spese dei soggetti esterni all'Università	I grafici dei flussi sono stati realizzati e sono in attesa di pubblicazione.  La mappatura anticorruzione è stata completata.
		Autorizzazioni del personale tecnico amministrativo allo svolgimento di attività esterne	I grafici dei flussi sono stati realizzati e sono in attesa di pubblicazione.  La mappatura anticorruzione deve essere completata.
	Attività extraistituzionali	Partecipazione del personale tecnico amministrativo e dei collaboratori esperti linguistici all'attività commissionata da soggetti pubblici e privati, da eseguire nei locali e con le attrezzature dell'Università	È stato predisposto l'elenco delle attività ma non è stato ancora realizzato il diagramma di flusso.  La mappatura anticorruzione deve essere completata con i funzionari che saranno designati.

Percentuale di stato di avanzamento: **40%**

Calcolata considerando al 100% i processi già pubblicati, al 50% quelli solo da revisionare e pubblicare e allo 0% quelli ancora in fase di realizzazione.

## APPENDICE 2 - QUADRO DI RIEPILOGO DELLE ATTIVITÀ PRESENTATE CON IL PROGRAMMA PRO3



**Programma Pro3. Articolazione del programma per obiettivi, azioni e attività**

Obiettivo	Azione	Attività	Programmazione annuale		
			2021	2022	2023
Obiettivo C. Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	C.1 Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali)	<p><b>Attività 1: acquisizione di nuovi spazi per la didattica e riconversione e riqualificazione di spazi esistenti</b> a favore dell'utilizzo per attività didattiche, di studio e di coworking con l'abbattimento delle barriere architettoniche per favorire una didattica sempre più inclusiva. Valutazione e attivazione, ove possibile, di spazi dedicati al coworking dove assicurare la copertura wifi e l'alimentazione elettrica per i dispositivi personali.</p> <p><b>Attività 2: estensione del numero di aule con dotazione tecnologica e multimediale</b> anche finalizzata alla riduzione dei divari e a favore dell'accessibilità. Saranno effettuati investimenti con l'obiettivo di aumentare il numero di aule FT (full technology) che prevedono impianti audio video, postazione portatile collegata alla rete cablata, copertura WIFI e prese di alimentazione sui singoli banchi. In alcune aule, anche in base alle modalità di didattica che saranno adottate, verrà valutata l'introduzione di ulteriori elementi tecnologici come: monitor interattivi (con funzione di lavagna digitale); tavolette grafiche collegate alla postazione del docente e microfoni ambientali. Saranno altresì attrezzate ulteriori aule di tipo standard con impianti audio, video e portatile. Da una ricognizione fatta risulta la necessità di aggiornare tecnologicamente circa 140 aule che saranno quindi attrezzate in seguito ad una classificazione realizzata sulla base delle richieste dei docenti nell'esperienza pregressa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Funzionalità minime <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibilità di proiezione su grande schermo di immagini provenienti da computer in formato HD</li> <li>○ Impianto di amplificazione audio</li> <li>○ Possibilità di effettuare lezioni a distanza</li> </ul> </li> <li>● Funzionalità standard <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibilità di registrazione audio/video</li> <li>○ Interconnessione unidirezionale fra più aule</li> <li>○ Interconnessione unidirezionale fra più aule con audio bidirezionale</li> <li>○ Interconnessione bidirezionale audio/video fra più aule</li> </ul> </li> <li>● Funzionalità aggiuntive con tecnologie innovative <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibilità di intervento da parte degli studenti in aula con audio attraverso sistema microfonico Beam Forming o Array microfonico (solo per DAD)</li> <li>○ Eventuali personalizzazioni con monitor interattivo o tavoletta grafica collegata alla postazione del docente</li> <li>○ Sistema collaborativo in WiFi per la condivisione di contributi da cellulare, tablet, notebook degli studenti durante le lezioni</li> </ul> </li> </ul> <p>Al fine di poter intervenire più rapidamente su guasti, malfunzionamenti, per monitorare lo status degli apparati e per programmare più agevolmente la manutenzione verrà valutata la possibilità di predisporre per il telecontrollo e teleassistenza tutte le aule interessate all'aggiornamento tecnologico, con le seguenti finalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Possibilità di interrogare da remoto gli apparati</li> <li>● Possibilità di intervenire su errate manovre</li> <li>● Monitoraggio dello status (temperature, ore di lavoro ecc.)</li> <li>● Invio di e-mail per situazioni di allarme e per promemoria di operazioni di manutenzione programmata</li> <li>● Creazione di un DB storico degli interventi</li> </ul> <p><b>Attività 3: potenziamento della dotazione degli spazi studio</b> nelle biblioteche e nelle altre sedi dell'Ateneo. L'intervento sarà realizzato mediante una combinazione di postazioni evolute con dispositivi a disposizione dell'utenza (tipo thin client) e postazioni standard con presa elettrica e wifi. Ove possibile sarà prevista la creazione di nuovi spazi con dotazione tecnologica e multimediale per attività didattiche 'extra-aula' (tutoraggio, studio assistito, ricevimenti e collettivi, revisioni progetti ed elaborati d'esame, ...).</p>	<p><b>Attività 1</b> Acquisizione di nuovi spazi da destinare alla didattica e primo allestimento per le finalità minime di fruizione (sicurezza, arredi, ...). Progettazione degli interventi di riqualificazione e riconversione, anche in relazione alle necessità di abbattimento di barriere architettoniche.</p> <p><b>Attività 2</b> Analisi dei requisiti da soddisfare anche mediante l'interazione con il personale docente e gli studenti. Progettazione degli interventi da realizzare.</p> <p><b>Attività 3</b> Analisi dei requisiti, individuazione degli spazi idonei e progettazione degli interventi.</p> <p><b>Soggetti coinvolti</b> in tutte le attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rettore o suo delegato</li> <li>- Centro studi e ricerche problematiche della disabilità</li> <li>- Area edilizia</li> <li>- Area servizi economici, patrimoniali e logistici</li> <li>- Laboratorio Multimediale</li> <li>- Area per l'innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici</li> </ul>	<p><b>Attività 1</b> Progettazione e realizzazione degli interventi di riqualificazione e riconversione, anche in relazione alle necessità di abbattimento di barriere architettoniche. Allestimento degli spazi e predisposizione delle infrastrutture per il successivo allestimento dei servizi per la didattica innovativa.</p> <p><b>Attività 2</b> Analisi dei requisiti da soddisfare, anche mediante l'interazione con il personale docente. Progettazione degli interventi da realizzare. Esecuzione delle gare per la fornitura dei materiali.</p> <p><b>Attività 3</b> Analisi dei requisiti, individuazione degli spazi idonei e progettazione e realizzazione degli interventi di adeguamento tecnologico</p> <p><b>Soggetti coinvolti</b> in tutte le attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rettore o suo delegato</li> <li>- Centro studi e ricerche problematiche della disabilità</li> <li>- Area edilizia</li> <li>- Area servizi economici, patrimoniali e logistici</li> <li>- Laboratorio Multimediale</li> <li>- Area per l'innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici</li> </ul>	<p><b>Attività 1</b> Realizzazione degli interventi di riqualificazione e riconversione, anche in relazione alle necessità di abbattimento di barriere architettoniche. Allestimento degli spazi e predisposizione delle infrastrutture per il successivo allestimento dei servizi per la didattica innovativa.</p> <p><b>Attività 2</b> Realizzazione degli interventi progettati di adeguamento. Raccolta dei feedback di miglioramento sia da parte dei docenti che degli studenti</p> <p><b>Attività 3</b> Analisi dei requisiti, individuazione degli spazi idonei e progettazione e realizzazione degli interventi di adeguamento tecnologico</p> <p><b>Soggetti coinvolti</b> in tutte le attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rettore o suo delegato</li> <li>- Centro studi e ricerche problematiche della disabilità</li> <li>- Area edilizia</li> <li>- Area servizi economici, patrimoniali e logistici</li> <li>- Laboratorio Multimediale</li> <li>- Area per l'innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici</li> </ul>

Obiettivo	Azione	Attività	Programmazione annuale		
			2021	2022	2023
Obiettivo C. Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	C.3 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità	<p><b>Attività 1: acquisizione di nuovi spazi per la didattica e riconversione e riqualificazione di spazi esistenti</b> a favore dell'utilizzo per attività didattiche, di studio e di coworking con l'abbattimento delle barriere architettoniche <b>per favorire una didattica sempre più inclusiva</b>. Valutazione e allestimento in alcuni plessi di spazi/aule miste con attrezzature e arredi inclusivi sia per DSA che per studenti con disabilità (Punti Inclusivi di Socializzazione).</p> <p><b>Attività 2: estensione del numero di aule con dotazione tecnologica e multimediale anche finalizzata alla riduzione dei divari e a favore dell'accessibilità</b>. Saranno effettuati investimenti con l'obiettivo di aumentare il numero di aule FT (full technology) che prevedono impianti audio video, postazione portatile collegata alla rete cablata, copertura WIFI e prese di alimentazione sui singoli banchi. In alcune aule, anche in base alle modalità di didattica che saranno adottate, verrà valutata l'introduzione di ulteriori elementi tecnologici come: monitor interattivi (con funzione di lavagna digitale); tavolette grafiche collegate alla postazione del docente e microfoni ambientali.</p> <p>L'infrastruttura consentirà la fruizione della didattica duale e integrata anche a beneficio degli studenti portatori di disabilità, con possibilità fra l'altro di sottotitolatura per studenti non udenti e diffusione audio per studenti non vedenti.</p> <p><b>Attività 3: misure di supporto e tutoraggio destinate a studenti portatori di disabilità e DSA</b>, con interventi di acquisizione di dispositivi e servizi di supporto atti a contrastare i divari di apprendimento.</p> <p>Si tratterà nello specifico di interventi di natura economica e di diretto supporto con interventi rivolti alla generalità dei disabili, come quello già introdotto con l'Anno Accademico 2021/2022 volto al contenimento della contribuzione annuale per gli studenti con disabilità inferiore al 66%, o di interventi personalizzati, ed eventualmente gestiti individualmente, mediante i servizi del Centro Studi e Ricerche Problematiche della Disabilità (CESPD), rivolti alla platea di studenti con disabilità o DSA.</p> <p><b>Attività 4: Attività di sensibilizzazione/formazione sui temi della disabilità e della riduzione dei divari</b> rivolti a docenti, personale TA, studenti. In questo ambito si prevedono attività specifiche di sensibilizzazione e formazione rivolte agli studenti sulle tematiche delle pari opportunità, delle discriminazioni legate all'orientamento sessuale, all'etnia, alla religione, alla disabilità, con un focus particolare su quest'ultimo tema mediante opportuni percorsi di formazione per gli studenti, coordinati con quanto previsto nel programma per il conseguimento dell'obiettivo E:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ciclo di vita della persona: fattori di rischio e di protezione nell'insorgenza di disagio psicologico nella disabilità</li> <li>● relazioni e comunicazioni interpersonali nella disabilità/DSA</li> <li>● disturbi specifici dell'apprendimento, conoscere per comprendere</li> <li>● tecnologia e disabilità: il valore degli ausili.</li> </ul>	<p><b>Attività 1</b> Acquisizione di nuovi spazi da destinare alla didattica e primo allestimento per le finalità minime di fruizione (sicurezza, arredi, ...). Progettazione degli interventi di riqualificazione e riconversione, anche in relazione alle necessità di abbattimento di barriere architettoniche.</p> <p><b>Attività 2</b> Analisi dei requisiti da soddisfare anche mediante l'interazione con il personale docente e gli studenti. Progettazione degli interventi da realizzare.</p> <p><b>Attività 3</b> Analisi dei requisiti, individuazione degli interventi e delle misure necessarie.</p> <p><b>Attività 4</b> Analisi delle necessità e prima pianificazione delle attività.</p> <p><b>Soggetti coinvolti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rettore o suo delegato per tutte le attività</li> <li>- Centro studi e ricerche problematiche della disabilità per tutte le attività</li> <li>- Area edilizia per le attività 1 e 2</li> <li>- Area servizi economici, patrimoniali e logistici per le attività 1 e 2</li> <li>- Laboratorio Multimediale per le attività 1 e 2</li> <li>- Area per l'innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici per le attività 1 e 2</li> <li>- Coordinamento comunicazione e public engagement per le attività 3 e 4</li> <li>- Area risorse umane per l'attività 4</li> </ul>	<p><b>Attività 1</b> Progettazione e realizzazione degli interventi di riqualificazione e riconversione, anche in relazione alle necessità di abbattimento di barriere architettoniche. Allestimento degli spazi e predisposizione delle infrastrutture per il successivo allestimento dei servizi per la didattica innovativa.</p> <p><b>Attività 2</b> (Analisi dei requisiti da soddisfare, anche mediante l'interazione con il personale docente. Progettazione degli interventi da realizzare. Esecuzione delle gare per la fornitura dei materiali.</p> <p><b>Attività 3</b> Individuazione degli interventi e delle misure necessarie con specifico riferimento alle problematiche da DSA. Attivazione e sviluppo di misure di sostegno e riduzione divari.</p> <p><b>Attività 4</b> Analisi delle necessità, pianificazione delle attività con attivazione dei percorsi di formazione.</p> <p><b>Soggetti coinvolti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rettore o suo delegato per tutte le attività</li> <li>- Centro studi e ricerche problematiche della disabilità per tutte le attività</li> <li>- Area edilizia per le attività 1 e 2</li> <li>- Area servizi economici, patrimoniali e logistici per le attività 1 e 2</li> <li>- Laboratorio Multimediale per le attività 1 e 2</li> <li>- Area per l'innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici per le attività 1 e 2</li> <li>- Coordinamento comunicazione e public engagement per le attività 3 e 4</li> <li>- Area risorse umane per l'attività 4</li> </ul>	<p><b>Attività 1</b> Realizzazione degli interventi di riqualificazione e riconversione, anche in relazione alle necessità di abbattimento di barriere architettoniche. Allestimento degli spazi e predisposizione delle infrastrutture per il successivo allestimento dei servizi per la didattica innovativa.</p> <p><b>Attività 2</b> Realizzazione degli interventi progettati di adeguamento. Raccolta dei feedback di miglioramento sia da parte dei docenti che degli studenti</p> <p><b>Attività 3</b> Attuazione degli interventi e delle misure di supporto alla didattica inclusiva per il superamento delle problematiche da disabilità e DSA. Promozione e sviluppo del servizio.</p> <p><b>Attività 4</b> Attivazione dei percorsi di sensibilizzazione e formazione. Raccolta feedback e messa a punto di un sistema ricorrente di sensibilizzazione al tema dei divari</p> <p><b>Soggetti coinvolti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rettore o suo delegato per tutte le attività</li> <li>- Centro studi e ricerche problematiche della disabilità per tutte le attività</li> <li>- Area edilizia per le attività 1 e 2</li> <li>- Area servizi economici, patrimoniali e logistici per le attività 1 e 2</li> <li>- Laboratorio Multimediale per le attività 1 e 2</li> <li>- Area per l'innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici per le attività 1 e 2</li> <li>- Coordinamento comunicazione e public engagement per le attività 3 e 4</li> <li>- Area risorse umane per l'attività 4</li> </ul>

Obiettivo	Azione	Attività	Programmazione annuale		
			2021	2022	2023
<b>Obiettivo E: “Investire e sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università”</b>	<b>Azione E3 - sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile</b>	<b>Attività 1: miglioramento dell’interazione con studenti, personale tecnico amministrativo e docenti</b> attraverso l’analisi dei processi e l’individuazione di un percorso di digitalizzazione con l’obiettivo a medio lungo termine di rendere completamente remotizzato e dove possibile automatizzato il rapporto amministrativo con l’Ateneo. In particolare si prevede un miglioramento dell’interazione attraverso la progettazione e la prima implementazione di una consolle che consenta l’accesso ai principali servizi amministrativi ai fini di raggiungere risultati già misurabili nel triennio, da consolidarsi in un percorso di più ampio respiro.	<b>Attività 1</b> Reclutamento di personale da dedicare all’attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato su fondi del programma). Formazione al personale coinvolto sull’analisi dei processi e l’individuazione di opportune metodologie digitali. Coinvolgimento degli studenti per l’individuazione delle necessità e priorità. Avvio delle prime attività di programma. Test di funzionalità del contact center.	<b>Attività 1</b> Reclutamento di personale da dedicare all’attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato su fondi del programma). Formazione al personale coinvolto sull’analisi dei processi e l’individuazione di opportune metodologie digitali. Attivazione del contact center, messa a regime e raccolta dei primi feedback sul funzionamento. Analisi e progettazione della consolle rivolta agli studenti e di quella rivolta al personale.	<b>Attività 1</b> Reclutamento di personale da dedicare all’attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato su fondi del programma). Attivazione e messa a regime della consolle rivolta agli studenti e di quella rivolta al personale. Raccolta dei primi feedback sul funzionamento (focus group, customer, ...).
		<b>Attività 2: introduzione di nuovi sistemi e applicativi per il miglioramento della didattica in “digital learning inclusivo”</b> che continui il percorso intrapreso con il progetto DiDel (Didattica in eLearning) attivato nell’anno accademico 2016/2017 con la finalità di favorire lo sviluppo professionale dei docenti dell’Ateneo fiorentino nell’ambito dell’innovazione didattica attraverso l’uso delle nuove tecnologie e dell’eLearning.	<b>Attività 2</b> Reclutamento di personale da dedicare all’attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato su fondi del programma). Analisi dei processi e l’individuazione di opportune metodologie digitali. Coinvolgimento degli studenti per l’individuazione delle necessità e priorità. Avvio delle prime attività di programma.	<b>Attività 2</b> Analisi dei processi e individuazione delle aree di intervento. Predisposizione dei sistemi e delle infrastrutture. Avvio della formazione al personale coinvolto e al personale docente.	<b>Attività 2</b> Messa a regime delle nuove infrastrutture e servizi. Raccolta feedback e tuning. Formazione diffusa al personale e supporto diretto allo sviluppo (training on the job).
		<b>Attività 3: potenziamento dei percorsi di dematerializzazione documentale e di processo</b> , utilizzo di firma digitale, identità digitale e conseguente impatto sui documenti pubblicati. Sarà fondamentale in questo processo il ruolo del personale neoassunto che potrà intervenire nelle fasi di reingegnerizzazione di processo portando un punto di vista nuovo e non alterato da una routine di processo.	<b>Attività 3</b> Reclutamento di personale da dedicare all’attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato su fondi del programma). Analisi dei processi e l’individuazione di opportune metodologie digitali. Sviluppo delle procedure di gara per l’acquisizione delle infrastrutture necessarie. Supporto diretto al personale (training on the job).	<b>Attività 3</b> Reingegnerizzazione dei processi soggetti a dematerializzazione. Formazione diffusa al personale tecnico amministrativo e docente. Supporto diretto al personale (training on the job).	<b>Attività 3</b> Reingegnerizzazione dei processi soggetti a dematerializzazione. Formazione diffusa al personale tecnico amministrativo e docente. Supporto diretto al personale (training on the job).
		<b>Attività 4: definizione di procedure e linee guida per l’utilizzo dei dispositivi istituzionali o personali nell’ambito del lavoro agile e delle missioni fuori sede</b> , e attivazione di nuovi sistemi di gestione, con particolare riferimento alla sicurezza informatica e al trattamento dei dati; incentivazione dell’adeguamento dei dispositivi e dei mezzi di connessione in rete personali alle nuove linee guida (collegamenti VPN, utilizzo di risorse condivise e spazi in cloud, gestione di dati personali e istituzionali, ...).	<b>Attività 4</b> Reclutamento di personale da dedicare all’attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato su fondi del programma). Analisi dei processi e l’individuazione di opportune metodologie digitali. Sviluppo delle procedure di gara per l’acquisizione delle infrastrutture necessarie.	<b>Attività 4</b> Analisi dei processi e l’individuazione di opportune metodologie digitali. Redazione procedure e linee guida. Formazione diffusa al personale.	<b>Attività 4</b> Redazione procedure e linee guida. Formazione diffusa al personale. Assistenza diretta al personale e training on the job.
		<b>Attività 5: analisi e attivazione di sistemi di rilevazione delle competenze digitali del personale tecnico amministrativo e docente</b> con interventi mirati di approfondimento tematico negli ambiti non sufficientemente coperti; definizione di specifici obiettivi da raggiungere in termini di competenze digitali per le diverse categorie di personale tecnico amministrativo e docente.	<b>Attività 5</b> Reclutamento di personale da dedicare all’attività (sia personale strutturato reclutato su fondi propri che eventuale personale temporaneo reclutato su fondi del programma). Sviluppo delle procedure di gara per l’acquisizione delle infrastrutture necessarie. Rilevazione e analisi delle competenze digitali del personale e degli studenti. Analisi della formazione da erogare.	<b>Attività 5</b> Assessment competenze digitali. Avvio della formazione mirata e training on the job.	<b>Attività 5</b> Assessment competenze digitali. Formazione mirata e training on the job.
		<b>Attività 6: attivazione di percorsi di formazione dedicati ai ricercatori nuovi assunti</b> . I percorsi formativi riguardano l’introduzione all’utilizzo dei sistemi informatici di Ateneo per le attività di competenza, aggiornamenti sulle iniziative e piattaforme nazionali dedicate alla Pubblica Amministrazione e loro impatto sui processi di Ateneo, metodologie e strumenti per la didattica, con particolare riferimento alla didattica innovativa, duale e integrata e alle corrispondenti competenze pedagogiche per innalzare il livello di apprendimento e necessarie per l’interazione con gli studenti, così come formazione sui temi della sicurezza informatica.	<b>Attività 6</b> Analisi dei requisiti e dei contenuti dei percorsi rivolti ai ricercatori.	<b>Attività 6</b> Analisi dei requisiti e dei contenuti dei percorsi rivolti ai ricercatori.	<b>Attività 6</b> Sviluppo dei percorsi di formazione. Erogazione della formazione prevista e raccolta dei feedback. Definizione di un quadro stabile e definitivo della formazione rivolta ai ricercatori neoassunti.
		<b>Attività 7: attivazione di percorsi di formazione trasversale specifici per una maggiore diffusione di una cultura digitale in Ateneo</b> . I percorsi formativi riguardano le iniziative nazionali in tema di digitalizzazione della P.A., le piattaforme abilitanti nazionali e loro impatto sui processi di Ateneo. Si prevedono inoltre azioni di sensibilizzazione/ formazione sulla cultura della disabilità/DSA nei confronti di docenti, personale T/A, studenti oltre all’organizzazione di percorsi internazionali specifici dedicati a studenti e personale con disabilità.	<b>Attività 7</b> Analisi e pianificazione della formazione. Avvio delle attività di formazione	<b>Attività 7</b> Analisi e pianificazione della formazione. Avvio delle attività di formazione.	<b>Attività 7</b> Pianificazione ed erogazione delle attività di formazione.

- Soggetti coinvolti:**
- Rettore o suo delegato sulle attività 2, 6 e 7
  - Direzione generale sulle attività 1, 3 e 4
  - Area per l'innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici su tutte le attività
  - Area risorse umane sulle attività 2, 3, 4, 5, 6 e 7
  - Area servizi alla didattica sulle attività 1 e 2
  - Coordinamento comunicazione e public engagement sulle attività 1, 2
  - Gruppi di confronto (variamente composti da studenti e personale) sulle attività 1 e 6