



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE 2019





# RELAZIONE ANNUALE DELLA PERFORMANCE

Anno 2019

## Sommario

CAPITOLO 1	Presentazione.....	2
CAPITOLO 2	I principali risultati dell'anno.....	5
2.1	Quadri sinottici dei tre livelli di <i>Performance</i> raggiunti nel 2019.....	5
2.2	I risultati complessivi della gestione ( <i>performance</i> istituzionale).....	7
2.2.1.	Programmazione triennale del sistema universitario italiano. Triennio 2016-2018.....	7
2.2.2.	Il percorso di Eccellenza dei Dipartimenti .....	8
2.2.3.	Percorso formativo da 24 CFU (PF24).....	9
2.3	Selezione di azioni da Piano Integrato di particolare impatto per gli <i>stakeholders</i> .....	10
CAPITOLO 3	Contesto e risorse.....	21
3.1	Analisi di contesto e delle risorse disponibili (umane, finanziarie, patrimoniali) .....	21
3.2	Il <i>performance budgeting</i> .....	32
CAPITOLO 4	Benessere, pari opportunità e bilancio di genere .....	33
4.1	Benessere organizzativo.....	33
4.2	Pari opportunità e bilancio di Genere .....	35
CAPITOLO 5	Misurazione e valutazione della performance.....	38
5.1	La Performance Organizzativa.....	40
5.2	La Performance di Struttura .....	58
5.3	La Performance Individuale.....	72
5.3.1	Il personale B/C/D .....	72
5.3.2	Il personale con incarico di funzione.....	75
5.3.3	Il Dirigente di vertice .....	83
CAPITOLO 6	Il processo di misurazione e valutazione.....	96
6.1	Descrizione, attori, tempi, fonti .....	96
6.2	Gli applicativi a supporto.....	98
6.3	Il contatto con l'utenza e le indagini sul gradimento dei servizi .....	99
6.3.1	Le indagini sull'utenza studentesca.....	102

## ALLEGATI

1. Allegato 1 - Descrizione delle Azioni di Performance Organizzativa
2. Allegato 2 - *Performance Budgeting*

## INDICE DELLA DOCUMENTAZIONE CITATA NELLA RELAZIONE, DISPONIBILE IN DAF

Capitoli della Relazione	Documenti in consultazione sul DAF	Accesso
<b>CAP 2 I principali risultati dell'anno</b>		
2.2 Risultati complessivi della gestione (performance istituzionale)	RELAZIONE FINALE PRO3 al CdA e Note a NdV e Ministero	DAF_VAL
<b>CAP 3 Contesto e risorse</b>		
3.1 Analisi di contesto e delle risorse disponibili	Atti relativi al Fabbisogno	DAF_VAL
<b>CAP 4 Benessere, pari opportunità e bilancio di genere</b>		
4.1 Benessere organizzativo. I risultati dell'indagine sul personale	Lettera somministrazione indagine in tempo di COVID19	DAF_UNIFI
<b>CAP 5 Misurazione e valutazione della performance</b>		
5.1 La Performance organizzativa	1) Pratica revisione SMVP CdA 28/06/2019 2) Pratica Monitoraggio intermedio Piano CdA 29/07/2019	DAF_VAL
	<p><b>Linea 1:</b> Mappatura processi Tirocini e offerta didattica di II livello (Master e corsi di perfezionamento)</p> <p><b>Linea 2:</b> Mappature dei processi (Progettazione edilizia, Centrale acquisti - Procedura di Gara Affidamento, Esecuzione contratto di appalto, Pianificazione e analisi esigenze acquisti)</p> <p><b>Linea 3:</b> INDICATORE 9 Elenco corsi di formazione SPP; INDICATORE 10 Nota prot. n. 67606 del 10/04/2019; Bozza di bando per Albo dei docenti abilitati alla formazione nell'ambito della sicurezza</p> <p><b>Linea 4:</b> INDICATORE 12 Proposta riorganizzazione DAF (ob. Struttura Funzioni Direzionali) Estratto delibera Consiglio di Amministrazione del 30/04/2019 (rotazione dirigente)</p>	DAF_VAL
5.2 La performance di struttura		
5.2.2 Indagini di <i>Customer Satisfaction</i>	1) Schede esiti indagini di customer satisfaction 2018 - Aree e Dipartimenti 2) Estratto dei principali esiti dell'indagine - Amministrazione Centrale	1) DAF_UNIFI 2) DAF_VAL
5.2.3 Obiettivi di struttura	Lettere alle strutture: indicazioni schemi per gli obiettivi di struttura (prot. 37421) e monitoraggio intermedio obiettivi di struttura (prot. n. 129479) TAB.1_Valutazione_AREE E ALTRE STRUTTURE TAB.2_Valutazione_DIPARTIMENTI Allegati di evidenze a TAB.1 (n.2) e TAB.2 (n.4)	DAF_VAL
5.3 La performance individuale		
5.3.3 Il Dirigente di vertice	1) Mail declinazione obiettivi di struttura 2) verbali incontri presso le sedi dei n. 21 Dipartimenti per i monitoraggi di struttura 3) TAB1_1CICLO_PDCA_SPUNTI 4) Modulo rendicontazione finale Obiettivo di Struttura Funzioni Direzionali 5) Diapositive Monitoraggio finale Funzioni Direzionali 6) Nota di aggiornamento sullo stato dei procedimenti contenziosi dell'Ateneo e sull'attività stragiudiziale svolta dall'U.P. Affari Legali 7) Pratica Consiglio di Amministrazione del 23 dicembre 2019 "Programmazione del personale contrattualizzato per l'anno 2020 e per il triennio 2020-22 8) Ipotesi nuovo Contratto collettivo integrativo 9) Evidenze da riunione periodica sicurezza luglio 2019 10) Ordini di servizio per Rischio Grave e Immediato (prot. 25197; prot. 32837; prot. 46953; prot. 55620; prot. 59510; prot. 59512) 11) Pratica Agraria (interdizione...) 12) Estratto verbale CDA 26 settembre 2019 approvazione protocollo d'intesa con AOUC per alienazione Monna Tessa 13) Pratica CDA 29 marzo 2020: Convenzione con Azienda USL Toscana Centro per la collaborazione finalizzata all'attività didattica e formativa degli studenti del CdL in Servizio sociale e del CdLM in Disegno e gestione degli interventi sociali; Sorveglianza sanitaria 14) Convenzione quadro con ISPRO per lo studio, la prevenzione e la rete oncologica per attività di didattica, ricerca e assistenza 15) Mail invito indagine interna "Benessere 2019"	DAF_VAL
<b>CAP 6 Il processo di misurazione e valutazione</b>		
6.3 Il contatto con l'utenza e le indagini sul gradimento dei servizi		
6.3.1 Le indagini sull'utenza studentesca	Relazione scientifica per la pianificazione delle indagini all'utenza	DAF_VAL

## CAPITOLO 1      **Presentazione**

La Relazione annuale sulla *performance* dell'anno 2019 assume caratteri di discontinuità rispetto alle precedenti sia per il progressivo livello di maturazione raggiunto dall'intero ciclo della *performance*, sia per l'impostazione che diventa aderente alle specifiche Linee Guida di Funzione Pubblica "Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica. Linee guida per la Relazione annuale sulla performance. N. 3 Novembre 2018".

La Relazione di quest'anno, infatti, è stata articolata secondo le specifiche *ivi* previste: si è inteso così cogliere il rinnovato spirito dello strumento promuovendo una sua maggiore capacità di rendicontazione e valutazione della *performance* conseguita nell'anno soprattutto nei confronti della numerosa e varia componente degli *stakeholder*. Si è adoperato pertanto anche un nuovo formato e un linguaggio espositivo più orientato alla comunicazione, con maggior ricorso a materiale visuale e contributi tecnici.

Di nuova introduzione è il capitolo "2. I principali risultati dell'anno": esso diventa centrale nella relazione e assume il connotato di strumento orientato alla disamina in forma compatta dei risultati di rilievo dell'anno, delegando ai successivi capitoli la specificazione delle risorse impiegate (capitolo 3), e del clima in cui si sono generati i risultati (capitolo 4). Il capitolo 5 offre poi il dettaglio della misurazione e conseguente valutazione dei tre livelli di *performance* organizzativa, di struttura ed individuale, e il capitolo 6 espone le note tecniche sui processi e sugli attori attivati nell'anno. Sono poi allegati alla relazione i documenti essenziali per la completa lettura delle informazioni, che vengono arricchiti di evidenze e di materiale di supporto attraverso il loro deposito in una *repository* appositamente dedicata e profilata per l'accesso ai valutatori e *stakeholder*.

*Performance budgeting*, potenziamento e sistematizzazione dei canali di contatto con l'utenza e nuovo sistema degli obiettivi di Struttura costituiscono le ulteriori novità dell'edizione. Il *performance budgeting*, dopo l'avvio e le prime esperienze, può dirsi ormai realizzato e a regime, con possibilità di consultazione di ampio materiale documentale. La sistematizzazione dei canali di ascolto con l'utenza rappresenta un importante elemento di crescita e di responsabilizzazione dell'Ateneo che vede in tal modo rafforzato non solo il proprio diretto rapporto con l'utenza ma anche gli strumenti a garanzia della trasparenza, imparzialità, contrasto della corruzione e tensione verso il miglioramento dell'Amministrazione. Sullo specifico punto dell'anticorruzione e trasparenza si evidenzieranno le azioni perseguite a margine di ogni linea di *performance* organizzativa presentata nel Capitolo 5.1. Si registra su questo punto ancora la difficoltà di un approccio integrato dell'analisi.

Gli obiettivi di struttura che hanno coinvolto la generalità delle Strutture e del personale e che vengono per la prima volta rendicontati e valutati, consentono di apprezzare le capacità di tale strumento organizzativo come leva di miglioramento diffuso e partecipato: esso sarà ulteriormente sviluppato e migliorato nei prossimi anni, con lo scopo di favorire una crescita sistemica collaborativa e accrescere il senso di appartenenza del personale.

Una nota conclusiva non priva di impatto, organizzativo ed emotivo: la presente relazione è stata avviata nel periodo del *lockdown* e si è conclusa nelle settimane iniziali della ripresa secondo la regolamentazione della fase 2 dell'Ateneo di Firenze. Essa rappresenta quindi in modo emblematico e riassuntivo, stante la sua naturale trasversalità, la capacità di coordinare ogni contributo ed esprimere

corale sinergia, attraverso la raccolta e collazione dei contributi prevalentemente da remoto. A suo modo essa è pertanto la “*summa*” della *performance* nell’accezione sostanziale del termine, ovvero la capacità di un’organizzazione di far fronte alle proprie funzioni ed adempiere alle scadenze anche in una fase emergenziale e di collasso del paese. Al contempo essa rappresenta la continuità dell’azione amministrativa e l’impulso verso la ripresa a tutti affidata.

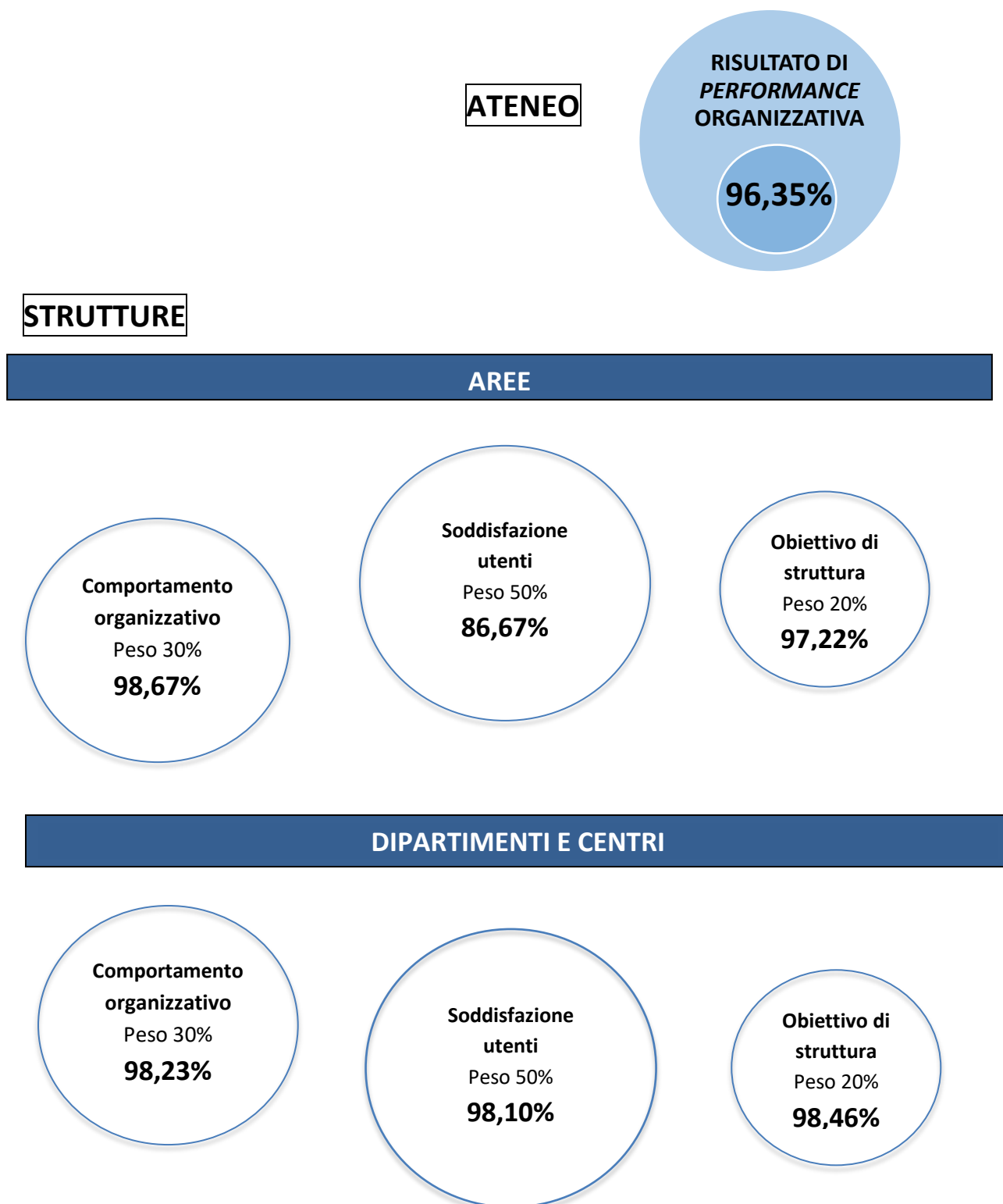
È pertanto con particolari sentimenti che esprimo gratitudine a tutti per il lavoro collegiale dell’anno 2019 e per la volontà reale di renderlo fruibile in questa primavera 2020.

Il Direttore Generale  
D.ssa Beatrice Sassi

## CAPITOLO 2 I principali risultati dell'anno

### 2.1 Quadri sinottici dei tre livelli di *Performance* raggiunti nel 2019

Vengono riportati i principali risultati dei tre livelli di *performance* mediante le sinossi dei risultati di *Performance Organizzativa*, di *Struttura* e *Individuale*, aggiornati alle ore 10.00 del 25/05/2020.



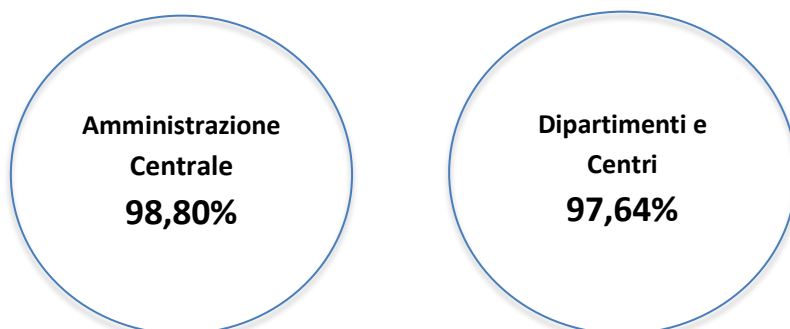
## PERSONE

### COMPORAMENTI

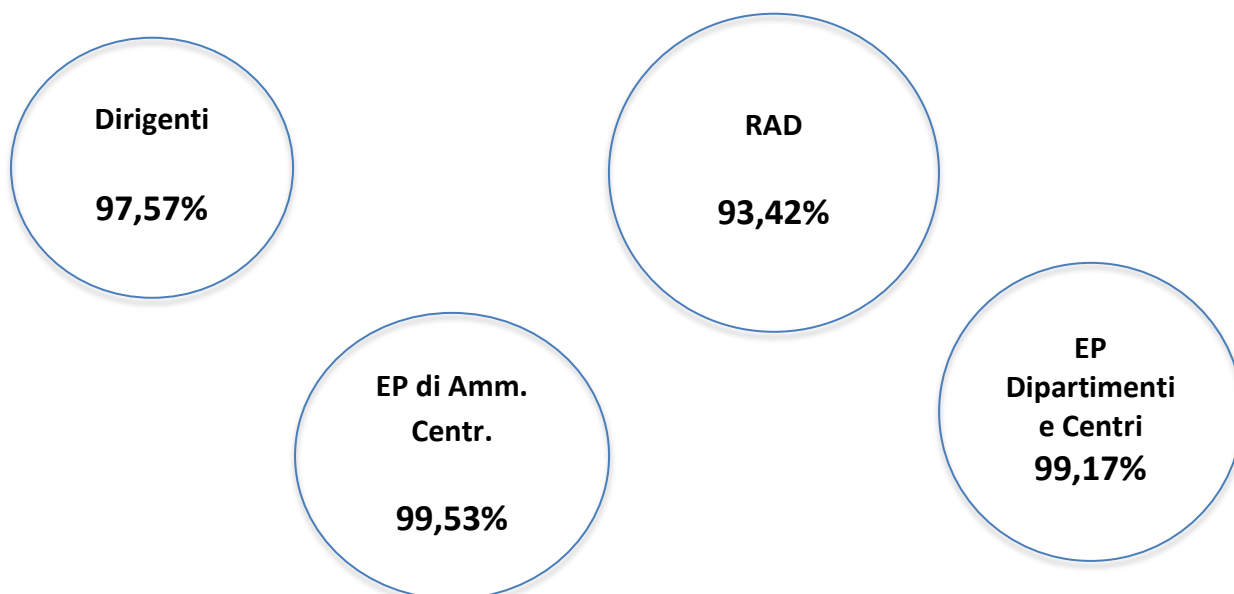
#### Personale con incarico

Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali	<b>97,88%</b>
Competenze professionali e tecniche	<b>98,91%</b>
<i>Problem solving</i> e innovazione	<b>97,94%</b>
Relazioni e comunicazione	<b>98,07%</b>
Gestione/coordinamento obiettivo di Struttura	<b>96,35%</b>

#### Personale BCD



### OBIETTIVO DI FUNZIONE INDIVIDUALE





## 2.2 I risultati complessivi della gestione

### 2.2.1. Programmazione triennale del sistema universitario italiano. Triennio 2016-2018

Il 28 giugno 2019 si è concluso il monitoraggio 2019 dei programmi presentati e finanziati dalle Linee Generali di Indirizzo per il Sistema Universitario Italiano 2016-2018 previste dal DM 635/2016, che ha comportato anche passaggi intermedi di validazione da parte del Nucleo di Valutazione per l'indicatore "D15. Adeguatezza delle aule didattiche" della linea di indirizzo "B.B. Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori". Il valore degli indicatori e l'esito del monitoraggio è riportato nella tabella che segue.

Tabella 2.1. Quadro indicatori relativi ai programmi presentati ed esito finale 2019

Linea di indirizzo	Indicatori	Situazione iniziale		Target finale	Monitoraggio finale					Importo finanziamento		
		Valore	Riferimento temporale		Valore	Riferimento temporale	Risultato	% Risultato riconosciuto	% assegnazione	richiesto	accordato	riconoscibili
A	A_A_2	0,397	A.S. 2015	0,417	0,424	A.S. 2019	135,0	100,0	100,0	907.000,00	725.600,00	725.600,00
A	A_B_4	0,008	A.A. 2014/15 e A.S. 2015	0,009	0,015	A.A. 2017/18 e A.S. 2018	700,0	100,0	100,0	155.000,00	124.000,00	124.000,00
B	B_B_1B	38,600	Laureati 2015	40,500	42,40	Laureati 2019	200,0	100,0	100,0	4.853.000,00	3.850.400,00	3.850.400,00
ATENEO	D15- Adeguatezza delle aule didattiche	7,349	A.A. 2015/16	7,548	7,538	A.A. 2017/18	95,0	95,0		5.875.000,00	4.700.000,00	4.700.000,00

La tavola presenta i quattro indicatori oggetto di monitoraggio, il loro valore iniziale, il *target* finale preventivato, il valore di risultato finale, l'incremento percentuale registrato e le relative conseguenze in termini economici.

**Tutti gli obiettivi di programma** non solo sono stati conseguiti, ma **hanno dimostrato una sistematica progressione**. Di particolare rilievo l'esito dei primi tre indicatori:

- "A\_A\_2. Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso", con un **avanzamento pari a +135%**;
- "A\_B\_4. Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare", con un **+700%**;
- "B\_B\_1B. Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - aule studio", con un **+200%**.

Più contenuta è stata invece la variazione relativa all'indicatore di Ateneo "D15. Adeguatezza delle aule didattiche", che vede un **avanzamento al 95% del target** finale, **arrotondato a 100% in applicazione di un meccanismo premiale**.

Conclusivamente, dato il brillante esito finale, la terza erogazione dei versamenti a saldo per il pieno raggiungimento del *target* previsto è stata attribuita con il FFO ordinario dell'anno 2019, consentendo il **riconoscimento definitivo del finanziamento triennale ammesso per un importo triennale di 4,7 milioni di euro**. La documentazione per eventuali approfondimenti è collocata in DAF\_VAL.

## 2.2.2. Il percorso di Eccellenza dei Dipartimenti

La Legge 232 del 2016 (legge di bilancio 2017), ha dato avvio al cosiddetto intervento dei “Dipartimenti di eccellenza”. L’intervento, avviato nel 2018, era volto a garantire un sostegno finanziario allo sviluppo della ricerca dipartimentale facendo leva appunto su quei contesti in cui si era manifestata una evidente capacità di ricerca e di progettazione dello sviluppo.

L’intervento consiste di un finanziamento di durata quinquennale nell’ambito delle 14 aree CUN, dei migliori 180 Dipartimenti delle Università statali, fra i quali viene distribuito un *budget* annuale nazionale di 271 milioni di euro.

Nove sono stati i dipartimenti dell’Ateneo fiorentino selezionati dall’ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione dell’Università e della Ricerca) per l’assegnazione del Fondo. Si è trattato dei Dipartimenti di Biologia; Chimica “Ugo Schiff”; Lettere e filosofia; Medicina sperimentale e clinica; Storia, archeologia, geografia, arte e spettacolo (Sagas); Scienze biomediche sperimentali e cliniche “Mario Serio”; Scienze della Terra; Scienze giuridiche; Statistica, informatica e applicazioni “G. Parenti”.

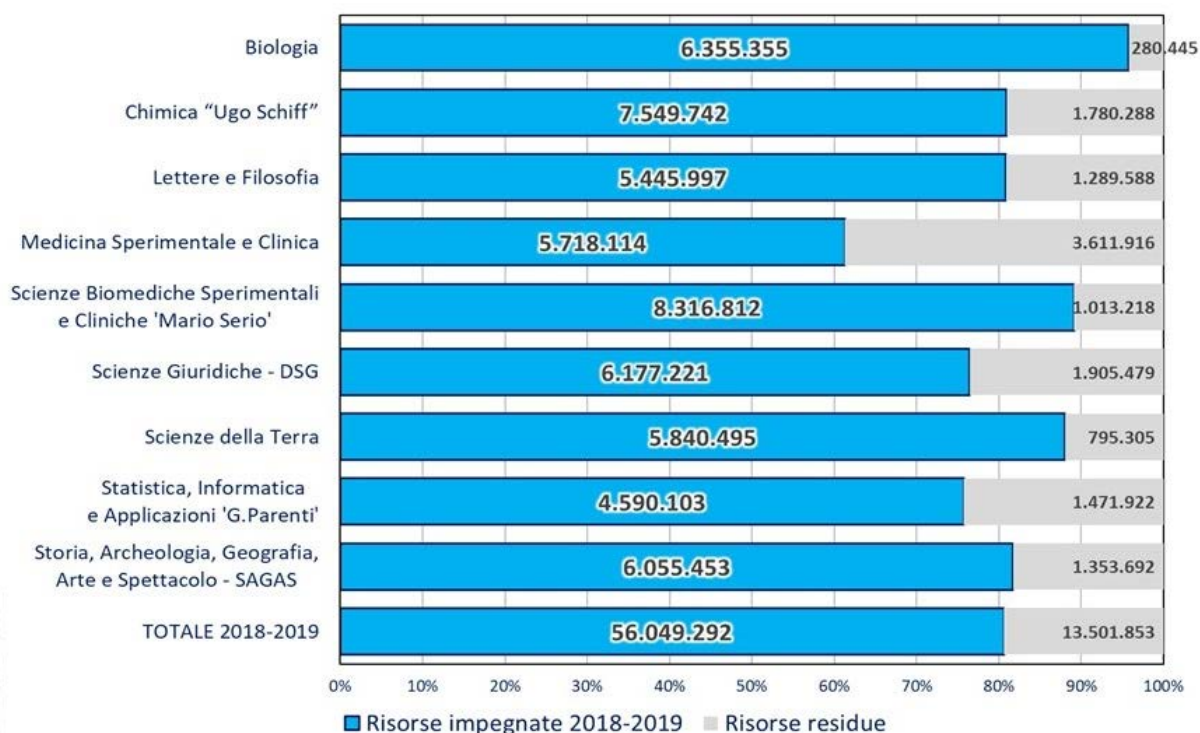
La valutazione complessiva espressa dall’ANVUR ha premiato 9 dei 14 Dipartimenti dell’Ateneo ammessi alla selezione, con un risultato che dimostra la qualità della ricerca svolta nelle strutture. In questo modo l’Ateneo si è attestato su un peso rispetto al sistema nazionale di circa il 5%, con un notevole incremento rispetto al suo standard di qualità della ricerca che è pari a circa il 3,5% della parte premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario basata sulla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).

I finanziamenti complessivamente riconosciuti all’Ateneo (13.910.229 euro per ciascuno dei 5 anni) saranno impiegati per rafforzare e valorizzare l’eccellenza, con investimenti in capitale umano, infrastrutture di ricerca e attività didattiche di alta qualificazione.

Al termine del monitoraggio degli anni 2018 e 2019, molti sono gli elementi di soddisfazione sul percorso avviato. Sono infatti già poco più di 56 milioni le risorse impegnate per i progetti quinquennali, per un impiego già stabilito di circa l’80% del *budget*. Si aggiungano a questi i quasi 13 milioni di risorse proprie e conto terzi per lo sviluppo del progetto. Di seguito la sintesi della rendicontazione degli anni 2018 e 2019.

Grafico 2.2. Dipartimenti di Eccellenza. Risorse impegnate e residue. Anni 2018-2019

**Finanziamento quinquennale: 69.551.145 EURO**



### 2.2.3. Percorso formativo da 24 CFU (PF24)

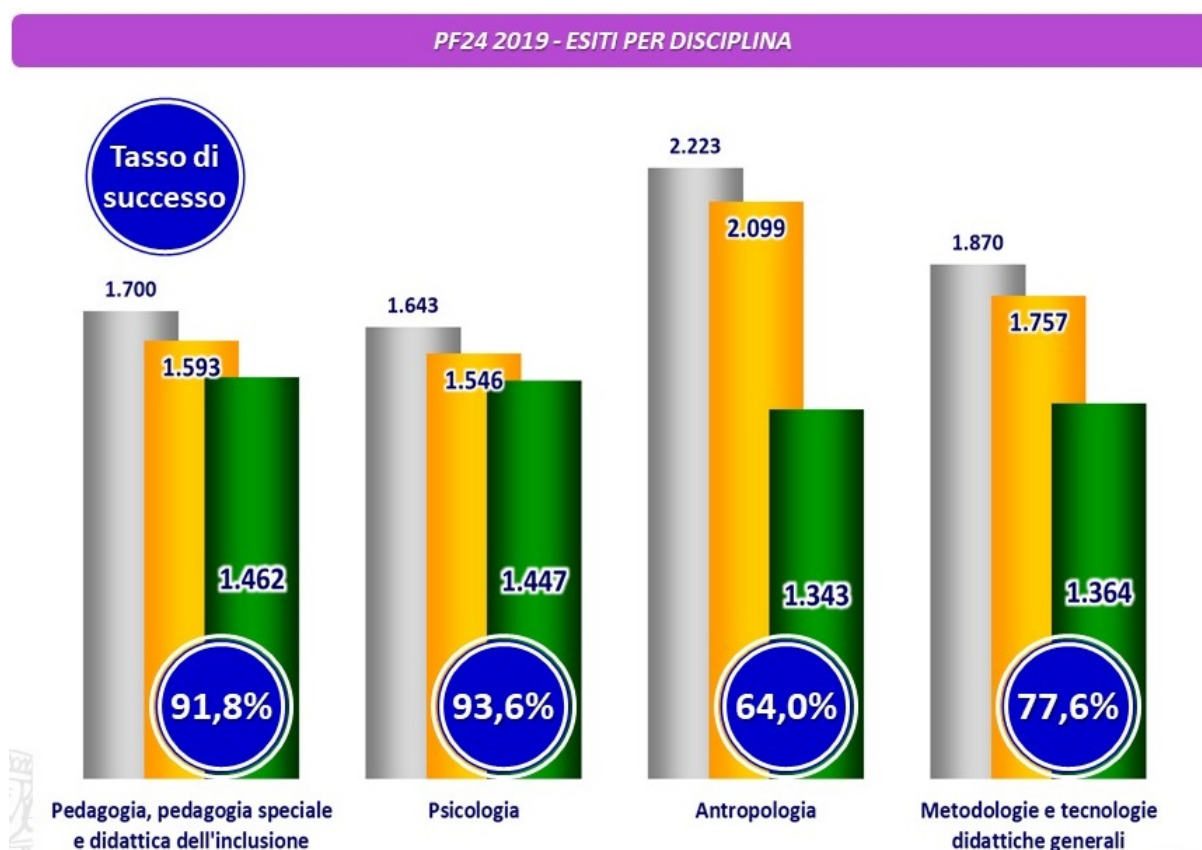
Il percorso formativo da 24 CFU per l'acquisizione delle competenze di base nelle discipline antropo-psico-pedagogiche e nelle metodologie e tecnologie didattiche per l'accesso al percorso FIT (Formazione iniziale e tirocinio) è stato istituito nell'Ateneo fiorentino per la prima volta nell'A.A. 2018/2019, con chiusura delle iscrizioni il 5 febbraio 2019. Il percorso è stato confermato anche per l'A.A. 2019/2020; per quanto da ritenersi nel tempo *performance* ordinaria, l'azione è stata di grande impatto organizzativo e di impegnativa gestione.

Come previsto infatti dal Decreto legislativo 59/2017 per la partecipazione ai futuri concorsi per il reclutamento nella scuola secondaria, anche per quanto riguarda il sostegno, è necessaria l'acquisizione di 24 crediti formativi universitari nei settori della "Pedagogia", "Pedagogia speciale e Didattica dell'inclusione", "Psicologia", "Antropologia" e "Metodologie e Tecnologie didattiche generali". Sono esonerate dall'acquisizione dei suddetti crediti alcune categorie di aspiranti.

I crediti formativi devono essere obbligatoriamente acquisiti presso Istituzioni Universitarie o dell'AFAM (Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica). Salvo quando certificabili, l'Università di Firenze ha istituito specifici corsi per consentire l'acquisizione totale o parziale dei 24 crediti.

Nella tabella che segue sono riportati i principali risultati dell'anno sui quattro settori in questione, da cui si possono apprezzare i grandi numeri.

Tavola 2.3. Risultati dei PF24 nell'anno 2019



### 2.3 Selezione di azioni da Piano Integrato di particolare impatto per gli *stakeholders*

Le azioni del Piano Integrato 2019-2021 sono tutte descritte dettagliatamente nell'Allegato ad esse dedicato (Allegato 1), con i relativi rinvii alla *repository* in DAF per le evidenze di raggiungimento degli obiettivi.

In questa sezione si sono invece selezionate alcune azioni del Piano da cui si ritiene siano derivati risultati particolarmente d'impatto per i nostri *stakeholder*: studenti, docenti e cittadini. Considerata la finalità fortemente comunicativa, si è privilegiata un'esposizione sintetica molto graficizzata e di impatto visivo per favorire una leggibilità immediata delle informazioni.

## STAKEHOLDER STUDENTI

Canali di comunicazione mirati alle iniziative di orientamento in entrata, progressione carriera e *placement* (AZ1303)



Nel 2019 l'Ateneo ha realizzato un folto programma di azioni volte a migliorare la sua comunicazione sul tema dell'orientamento, inteso come servizio ai suoi studenti nelle varie fasi della loro vita universitaria. Rivolta agli studenti delle scuole secondarie superiori è la piattaforma [DIALOGO](#), tramite la quale i licei interessati ricevono notizie sugli eventi programmati e possono iscriversi *on line* i propri studenti. Anche i singoli studenti interessati possono iscriversi autonomamente su DIALOGO e ricevere personalmente le notizie. Inoltre l'Ateneo ha organizzato test di orientamento rivolti agli studenti del penultimo anno della Scuola secondaria di secondo grado: nel periodo aprile-maggio 2019, hanno partecipato 4.656 studenti, a fronte di 6.184 prenotazioni, provenienti da 49 scuole. Infine, sono state pubblicate guide "Pocket" per le 10 Scuole dell'Ateneo e video su *YouTube*.



## SVILUPPO DEI SERVIZI *ON LINE* (AZ1102)

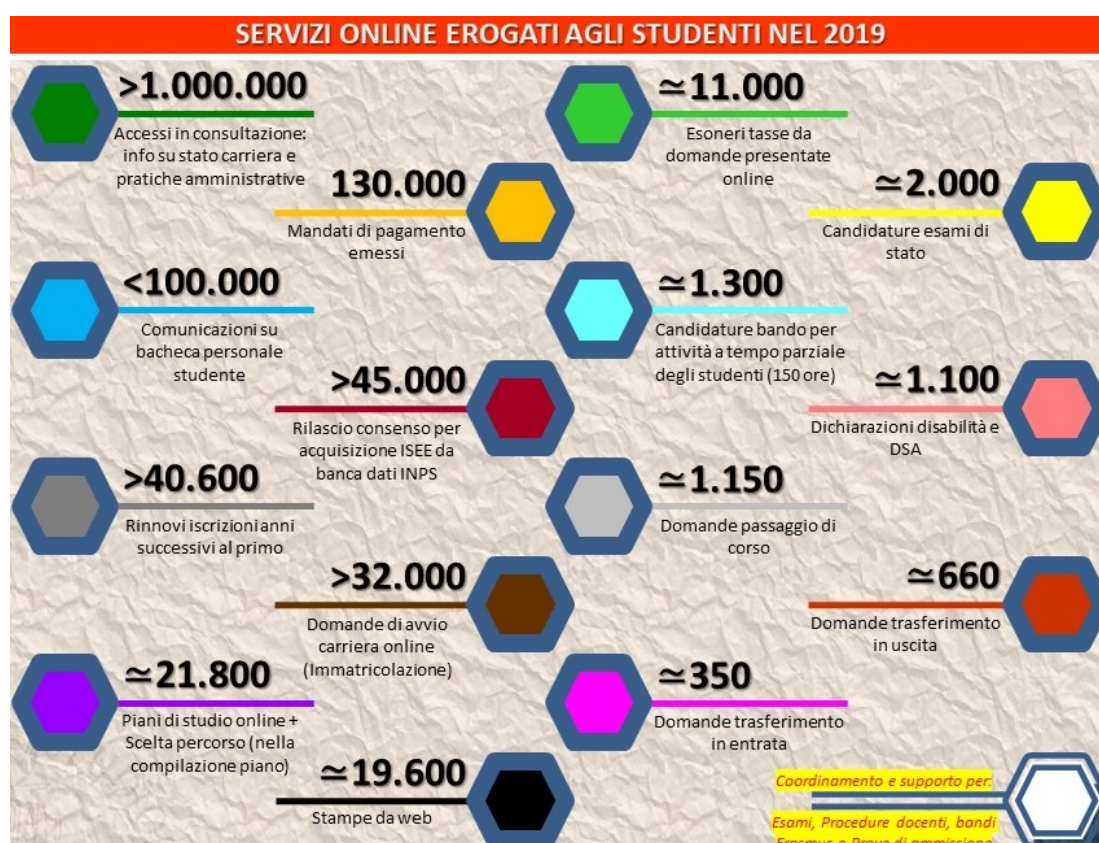
Nel 2019 il nuovo sistema della gestione carriera studenti G2E3 ha consentito di sviluppare tanti nuovi servizi online:



## SVILUPPO DI SERVIZI ONLINE

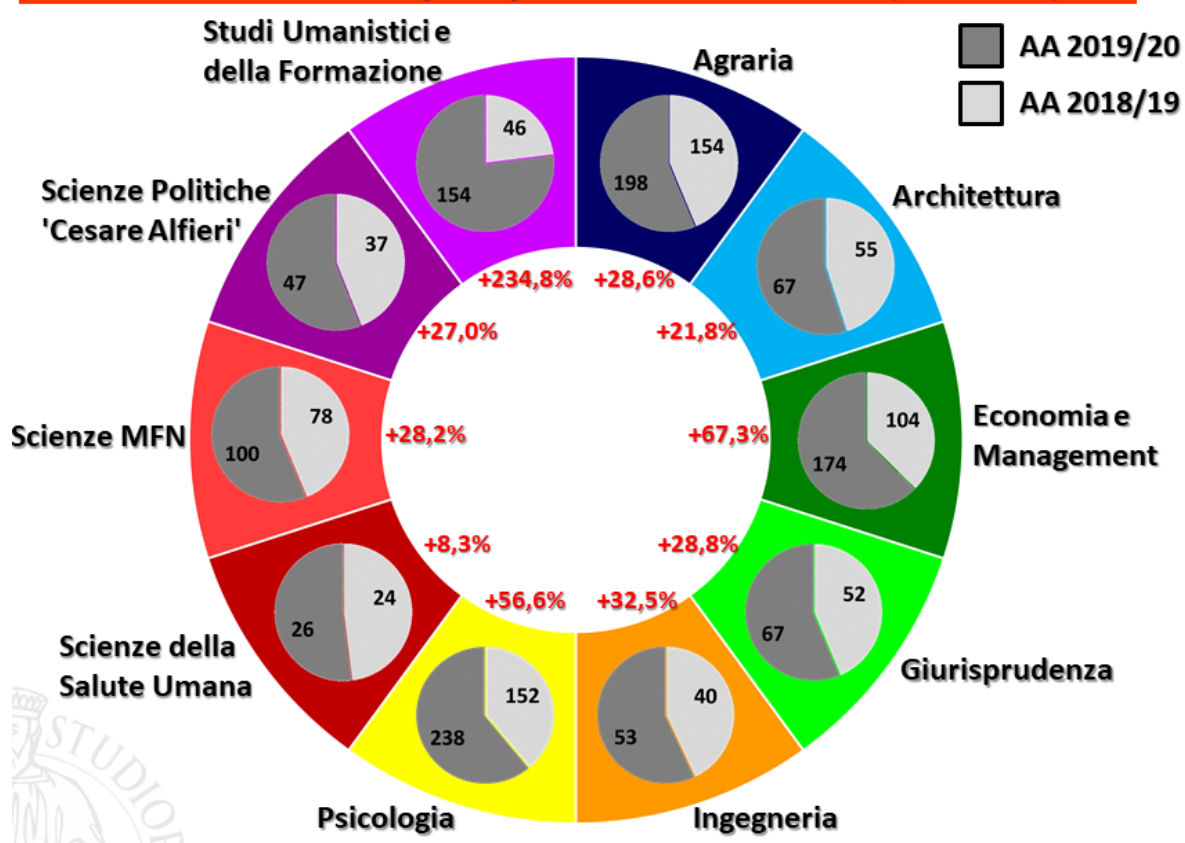


Qualche informazione sulla dimensione dei servizi fruiti è consultabile nella figura che segue.



In particolare per la maggioranza dei corsi di laurea i piani di studio possono essere presentati *on line*, senza più bisogno di recarsi personalmente alla Segreteria Studenti.

## SCHEMI DI PIANO ONLINE predisposti dalle Scuole – AA 2019/20 vs 2018/19



### UNIFI App (AZ1201)

A febbraio 2019 l'Ateneo ha lanciato l'UNIFI App, compatibile con i dispositivi *Apple* e *Android*. L'app consente l'accesso personalizzabile ai servizi disponibili:

Il "**Profilo**" mostra cognome, nome, matricola e alcune informazioni utili sul corso di studio.

Il "**Calendario esami**" mostra gli esami prenotabili e gli esami già prenotati, che possono anche essere cancellati. Attraverso la "Bacheca esiti" lo studente può vedere il voto dell'esame sostenuto e scegliere se rifiutare o accettare.

Il "**Libretto**" mostra gli esami superati e quelli pianificati. Degli esami superati mostra il nome, la data, i CFU e il voto. Il totale dei crediti raggiunti è visualizzabile nel "**Cruscotto**".

La funzione "**Questionari**" permette di compilare e inviare il questionario di valutazione della didattica, necessario per procedere con la prenotazione degli esami.

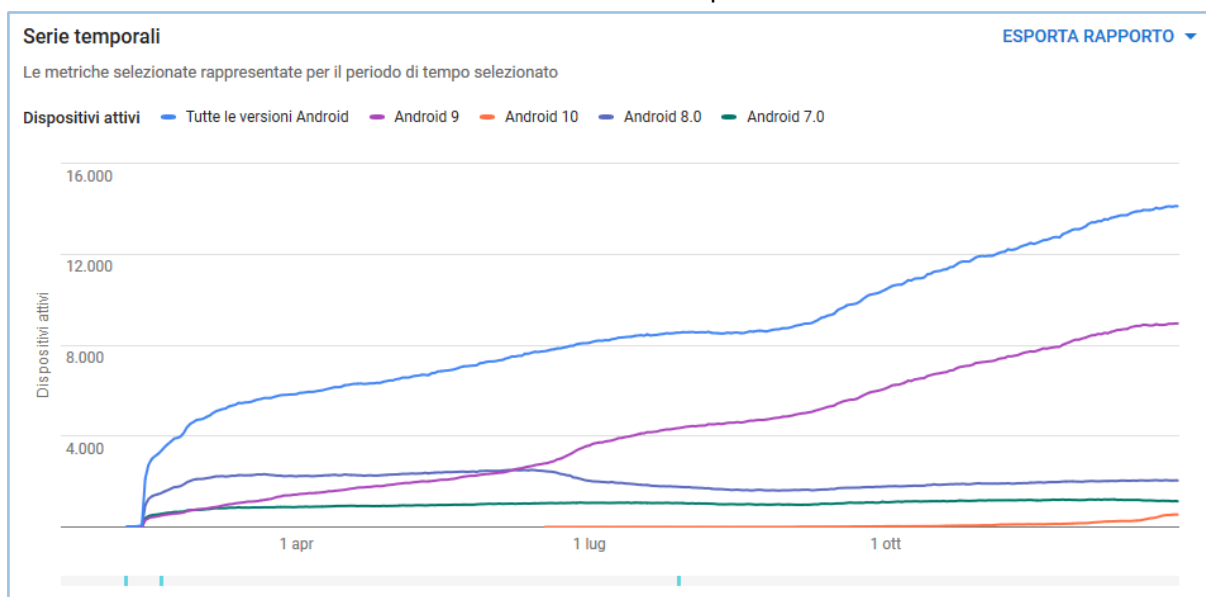
Tramite la app lo studente può controllare lo stato dei propri "**Pagamenti**": importi versati, dettagli, estremi dei documenti di versamento e relative date.

Tramite la app infine è possibile accedere alle *news* pubblicate sulla *home page* del sito di Ateneo e ai profili ufficiali "**Social**" e visualizzare le sedi dell'Ateneo su *Google Maps*.

The image displays the UNIFI App interface and its features. On the left, a menu includes: News, Social, Mappa, Link utili, Offerta, Impostazioni, Informazioni, and an ACCEDI button. In the center, the UNIFI logo (a crowned figure) is shown above the word 'App'. On the right, there are two rating charts: one for Android with a score of 3,9 and five stars, and one for iOS with a score of 3,4 and five stars. Below the app name, a list of features is shown with arrows pointing to their descriptions:

- Profilo → Cognome, nome, matricola e alcune info utili sul CdS
- Libretto → Esami superati (nome, data, CFU e voto) ed esami pianificati
- Calendario esami → Esami prenotabili ed esami già prenotati (che possono anche essere cancellati)
- Bacheca esiti → Voto dell'esame sostenuto: si può scegliere se rifiutare o accettare
- Pagamenti → Importi versati, dettagli, estremi dei documenti di versamento e relative date
- Cruscotto → Totale dei CFU conseguiti
- Questionari → Compilazione e invio del questionario di valutazione della didattica, necessario per l'esame

Le installazioni della UNIFI APP su **dispositivi Android** hanno raggiunto la quota 14.117 a dicembre 2019 aumentando durante l'anno con l'andamento sotto riportato:



Le recensioni per la versione **Android** riportano una media di 3,9 su 5.



Per quanto riguarda i dispositivi *IOS (Apple)* le statistiche si riferiscono agli utenti che hanno acconsentito a condividere i propri dati su utilizzo e diagnostica. Queste informazioni includono: Installazioni, Sessioni, Dispositivi attivi, Attivi negli ultimi 30 giorni e *Crash*. La percentuale di utenti che hanno acconsentito varia da 20% al 30% dell'utenza. La pagina della *APP STORE* di *Apple* riporta che la app è stata installata da circa 5.000 dispositivi, si può presumere quindi che il numero reale di installazioni sia intorno a 15.000.

La media mensile di dispositivi *Apple* che hanno usato la UNIFI APP è aumentata durante l'anno partendo dai 1088 di febbraio (mese di attivazione) e arrivando a dicembre a 2.778 dispositivi:



**La recensione della UNIFI APP su dispositivi *Apple* è di 3,4 su 5.**

## **Ampliamento dell'apertura di due grandi Biblioteche (AZ1401 e AZ1402)**

Nel 2019, l'Ateneo si è profuso per ampliare a beneficio dei suoi studenti l'apertura delle due biblioteche con i maggiori numeri di utenti, la Biblioteca delle Scienze Sociali a Novoli e la Biblioteca Umanistica in Piazza Brunelleschi. Il progetto sperimentale, oggetto delle azioni di *performance* organizzativa AZ1401 (per l'apertura il sabato mattina) e AZ1402 (per l'apertura in tarda serata e di sabato pomeriggio), si è concluso con il definitivo passaggio a regime dell'apertura il sabato mattina, con piena erogazione dei servizi bibliotecari.

Da gennaio a giugno 2019, l'apertura è proseguita in orario 19:00-23:00 dal lunedì al venerdì e nel pomeriggio del sabato (13:30-19:00), consentendo il solo utilizzo delle sale studio. La sperimentazione prevedeva che l'apertura terminasse il 1 luglio 2019. In considerazione del forte apprezzamento dagli studenti, l'Amministrazione ha studiato le modalità per la ripresa del servizio, a partire dal 1 gennaio 2020.

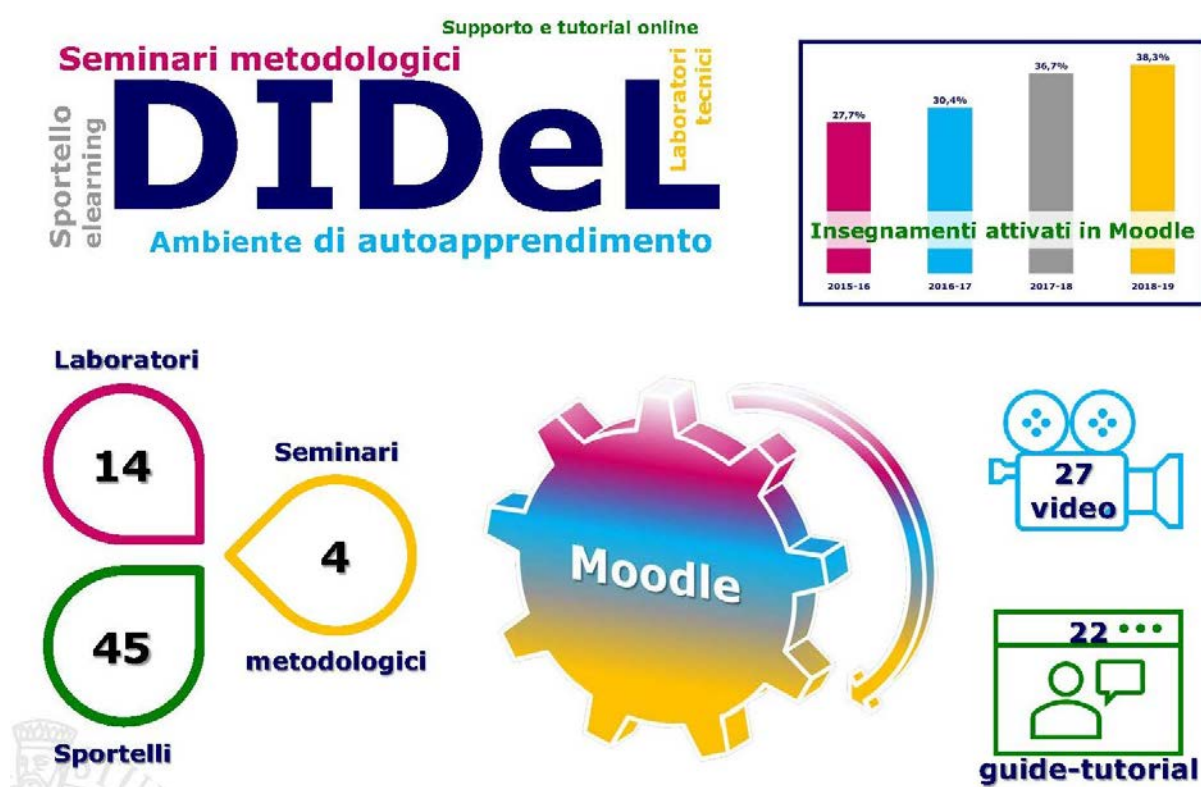
Ingressi				
	Lunedì-venerdì, 19.00-23.00		Sabato, 13.30-19.00	
	BSS	UMA	BSS	UMA
Gennaio	2.932	1.454	2.116	1.350
Febbraio	2.342	1.113	2.610	1.129
Marzo	1.769	1.018	1.982	1.078
Aprile	1.971	1.141	1.139	607
Maggio	3.651	1.903	2.589	1.335
Giugno	4.440	2.400	5.261	2.330
TOTALE	17.105	9.029	15.697	7.829

Nell'ambito dell'apertura serale, il complesso Brunelleschi, sede della Biblioteca Umanistica è stato strumento di valorizzazione del quartiere, con l'organizzazione di tre eventi culturali gratuiti e aperti alla cittadinanza.



### Progetto DIdEL (AZ1105)

Il [Progetto DIdEL](#) (“Didattica in *eLearning*”) nasce con la finalità di favorire lo sviluppo professionale dei docenti nell’ambito dell’**innovazione didattica attraverso l’uso delle nuove tecnologie**, in particolare della piattaforma *MOODLE*. Di seguito una sintesi delle tipologie di attività formative a loro offerte nell’ambito del progetto:



Il 2019 ha visto crescere il numero dei docenti partecipanti, che hanno in larga maggioranza espresso gradimento per l’assistenza di sportello e riconosciuto l’utilità della formazione DIdEL ricevuta sia nei seminari che in modalità laboratoriale, traducendola in un migliore uso delle funzionalità di *Moodle*.

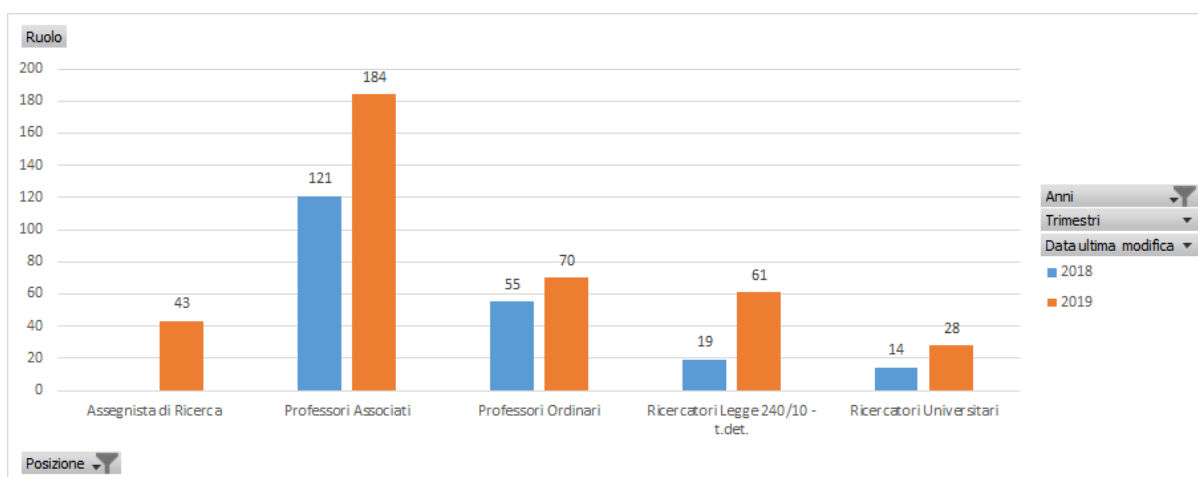
## Strumenti di monitoraggio e di comunicazione dei risultati della ricerca dipartimentale (AZ4205)

L'**Anagrafe della ricerca**, strumento attivato nel 2018 per censire i progetti di ricerca dell'Ateneo in tutte le fasi (proposta, approvazione e sottoscrizione, finanziamento, monitoraggio e rendicontazione) è stata integrata con una [scheda di INFORMAZIONE MIRATA](#), ulteriore strumento che ha lo scopo di fornire tempestivamente ai responsabili di ricerca che la compilano le **informazioni sulle opportunità di finanziamento più attinenti** ai singoli settori di interesse ed a trasmettere le **anticipazioni riservate sui bandi di prossima uscita**.

Al 31 dicembre 2019 sono stati inseriti in Anagrafe un totale di **5.508 progetti di ricerca** e **630 schede di informazione mirata** da parte dei docenti e ricercatori di Ateneo.

Nel 2019, le schede di informazione mirata inserite sono state in netto aumento rispetto all'anno precedente (386 contro 209), così suddivise per tipologia di ricercatori:

The screenshot shows a web interface for managing research projects. It includes fields for 'Cognome e Nome', 'Posizione in UMIFI', and 'Struttura di afferenza'. There are sections for 'Parole chiave' with 'Generiche\*' and 'Specifiche\*' text boxes. A 'Programmi' dropdown menu is open, showing a list of funding programs: FINANZIAMENTI EUROPEI, HORIZON 2020 - EXCELLENCE SCIENCE, HORIZON 2020 - INDUSTRIAL LEADERSHIP, HORIZON 2020 - SOCIETAL CHALLENGES, HORIZON 2020 - ALTRE AZIONI, ERASMUS PLUS - KA1, ERASMUS PLUS - KA2, ERASMUS PLUS - KA3, and ERASMUS - ATTIVITÀ Jean Monnet. Below this is a section for 'Paesi con cui collaboro o sono interessato/e a collaborare' with checkboxes for Europe, Africa, America, Asia, and Oceania, and sub-options for 'intero continente' or 'scegli i paesi'. Each continent has a list of countries and a 'Seleziona bandi' button.



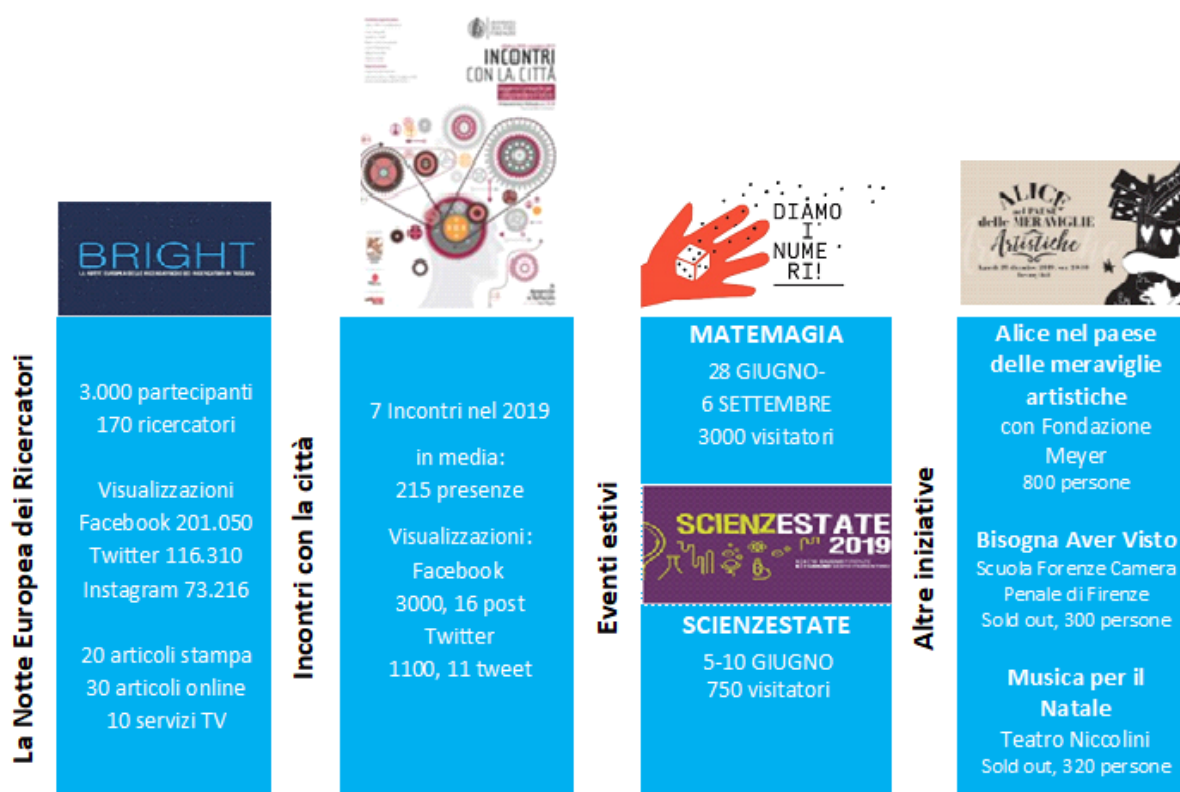
Inoltre nel 2019 è stato reso disponibile ai responsabili di ricerche l'**applicativo informatico "Tempro"**, programma realizzato *in house* per consentire la gestione del tempo-uomo e la predisposizione dei *time sheet*) per semplificare le procedure di rendicontazione dei progetti di ricerca.



## STAKEHOLDER CITTADINI

### Presenza dell'Ateneo sul territorio attraverso le iniziative di *Public Engagement* (AZ4303)

Promozione di conoscenza e ricerca e divulgazione scientifica sono gli ambiti in cui l'Università contribuisce allo sviluppo socio-economico e culturale del territorio con la propria indiscussa autorevolezza, anche in collaborazione con altri enti ed amministrazioni locali. Di seguito una selezione di eventi rilevanti svoltisi nel 2019:



Nel 2019 si è inoltre iniziato ad implementare strumenti di conteggio e monitoraggio del gradimento degli eventi.



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

Villa La Quiete custodisce da oltre tre secoli il patrimonio storico-artistico legato alle vicende delle Montalve, congregazione fondata nel Seicento da Eleonora Ramirez di Montalvo. Attualmente di proprietà della Regione Toscana, la Villa è data in concessione al Sistema Museale dell'Ateneo per la realizzazione del percorso museale, nell'ambito di un più vasto progetto di valorizzazione del complesso.

Nel 2019 il percorso museale è stato ampliato con il **restauro di tre straordinarie opere** esposte dal 4 maggio al 9 giugno, all'interno della chiesa della SS. Trinità della Villa con la mostra "Tre sculture del Rinascimento a Villa La Quiete. Recuperi e restauri". Si tratta di una Madonna con Bambino riferita alla bottega di Lorenzo Ghiberti; una rara terracotta raffigurante una Madonna con Bambino di un seguace di Donatello; un Cristo Salvatore in terracotta dipinta, realizzato dall'artista Agnolo di Polo, formatosi nella bottega di Andrea Verrocchio. Al termine della mostra le sculture sono state spostate nella sala che ospita le grandi pale d'altare di Sandro Botticelli e Ridolfo del Ghirlandaio dove rimarranno stabilmente come parte dell'offerta espositiva della Villa. Il nuovo percorso è risultato pertanto ampliato con un itinerario che comprende anche la visita alle opere in ostensione, oltre ai luoghi della parte monumentale del complesso.



L'offerta espositiva della Villa con la sua storia e il suo percorso storico-narrativo si collocano dunque sempre più nell'ottica di restituire un forte e significativo contributo culturale al territorio e ai suoi abitanti.

## CAPITOLO 3      Contesto e risorse

Contesto e risorse disegnano il quadro di opportunità in cui si è realizzata e relativizzata la *performance* che era stata pianificata per l'anno. In questo capitolo pertanto si espongono i principali elementi di contesto relativi alle risorse umane, economiche, infrastrutturali e strumentali dell'anno 2019, evidenziando al contempo le eventuali problematiche che possono aver influenzato il perseguimento della *performance*.

Trova altresì spazio in questo capitolo l'illustrazione dell'integrazione fra il ciclo della *performance* e il ciclo di *budgeting* dell'anno 2019, leva di fondamentale importanza per il perseguimento degli obiettivi pianificati.

### 3.1 Analisi di contesto e delle risorse disponibili (umane, finanziarie, patrimoniali)

L'Università degli Studi di Firenze è uno dei mega-Atenei italiani generalisti, dimensionalmente collocato al 7° posto nel quadro del sistema universitario italiano. Si caratterizza per una significativa vocazione alla ricerca, dimostrata dal suo 4° posto nel quadro della ricerca nazionale (esiti VQR 2010-2014), e da un considerevole numero di studenti (circa 58.000 nei vari livelli di formazione) di cui oltre la metà residenti nelle province di Firenze-Prato-Pistoia, un 20% circa dal resto della regione Toscana e il restante 20% circa dalle altre regioni italiane e dall'estero (7%).

Le risorse umane impiegate direttamente nei processi formativi, di ricerca di terza missione e di assistenza sanitaria e nei servizi di supporto assumono caratteristiche e profili assolutamente variegati, caratterizzati nella quasi totalità dei casi da un'elevata qualificazione e da versatilità di impegno. In tavola 3.1 sono raffigurati i principali profili e le loro consistenze a fine anno 2019.

Tavola 3.1. Quadro delle risorse umane impegnate nei processi istituzionali (31 dicembre 2019)

Risorse umane	Consistenze
Professori ordinari e associati	1.151
Ricercatori a tempo determinato e indeterminato	516
Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato	1.485
Collaboratori ed esperti linguistici	79
Assegnisti	787

**Sotto i profili finanziario e patrimoniale** l'Ateneo risulta in **equilibrio**, giacché l'incidenza del patrimonio netto sul totale delle fonti di finanziamento, seppur in lieve diminuzione nel triennio, si attesta attorno al 67% (69% nel 2017) e testimonia la **solidità finanziaria dell'Università di Firenze**.

Nell'attivo si rilevano immobilizzazioni per circa 842 milioni (in linea con gli anni precedenti), tra le quali assume notevole importanza il patrimonio museale per 523 milioni.

Sul versante delle risorse economiche impiegate, il 2019 registra un volume di proventi pari a circa 400 milioni di euro, con un **utile di esercizio di quasi 7 milioni di euro**.

Le dimensioni delle risorse impiegate nei processi visti in precedenza possono essere utilmente contestualizzate al quadro nazionale di riferimento e agli specifici elementi di impiego maturati nell'anno 2019 attraverso alcuni specifici elementi di contesto:

- A. Percentuali di impiego di risorse rispetto a quelle di attrazione di FFO e relative incidenze
- B. Indicatori ministeriali di sostenibilità
- C. Dati generali di *Good Practice* sui servizi e relativo *benchmark*
- D. Il fabbisogno finanziario
- E. Il provvedimento governativo "quota 100".

*A. Percentuali di impiego di risorse rispetto a quelle di attrazione di FFO e relative incidenze*

Dal punto di vista dell'attrazione di risorse e dei relativi impieghi l'Ateneo è stato caratterizzato negli ultimi anni da una **costante diminuzione della spesa per assegni fissi** fino al 2018 (125,3 milioni, pari al 3,32% del sistema degli Atenei che concorrono al costo *standard*), con una lieve ripresa a partire dal 2019 (127,8 milioni, ossia il 3,33% del sistema) principalmente dovuta alla stabilizzazione della numerosità del personale docente e ricercatore e alla ripresa dei meccanismi di incremento stipendiale. L'incidenza degli assegni fissi dell'Ateneo è inferiore rispetto alla percentuale di FFO su base nazionale (pari al 3,36% nel 2019). Notevolmente inferiore è anche l'incidenza sui proventi da contribuzione studentesca nazionali (2,9%) e decisamente più bassa anche del suo peso sul sistema del FFO nazionale. Sommando i due proventi dell'Ateneo (circa 246 milioni di FFO complessivo e circa 50 milioni di contribuzioni studentesche) si ottiene un valore di circa 296 milioni. Il **peso dell'Ateneo sul sistema nazionale** dei proventi tipici da FFO (circa 7,450 miliardi) e da contribuzioni studentesche (circa 1,650 miliardi) **si attesta attorno al 3,25%**.

Applicando tale percentuale alla numerosità complessiva di docenti e ricercatori di Atenei statali italiani, la numerosità sostenibile si colloca attorno alle 1.700 unità per il personale docente e alle 1.500 unità per il personale tecnico-amministrativo, dirigente e collaboratore ed esperto linguistico. Tali valori sono stati deliberati dagli Organi di Ateneo come obiettivi strategici di virtuoso equilibrio anche prospettico. La ripresa della dinamica degli incrementi stipendiali legata a meccanismi quali scatti, classi, adeguamenti ISTAT al costo della vita e rinnovi contrattuali per il personale tecnico-amministrativo e CEL, ha provocato un **incremento del costo del personale** che è destinato ad accrescersi ulteriormente ogni anno a parità di unità e di ruoli. Rispetto al consuntivo 2018 emerge, infatti, come nel corso del 2019 la voce B) VIII "Costi del personale" abbia subito un netto incremento (+6 milioni) in particolare per effetto degli incrementi stipendiali obbligatori corrisposti al personale docente e ricercatore, mentre è stabile il costo del personale tecnico-amministrativo, collaboratore ed esperto linguistico e dirigente.



Tabella 3.2: quota di personale docente rispetto al sistema nazionale. Anno 2019




Qualifiche del personale docente	Professori		Ricercatori			Totale
	Ordinari	Associati	Tempo indeterminato	Tempo determinato. Tipo A	Tempo determinato. Tipo B	
Peso della componente sul sistema nazionale	2,91%	3,70%	2,35%	3,95%	3,10%	3,21%

A proposito dell'articolazione del personale, sono da notare i ripetuti interventi dell'ultimo decennio volti a favorire l'equilibrio di spesa correggendo le criticità che avevano condotto ad una sostanziale insostenibilità degli oneri del personale. Si è ridimensionato in particolare il peso dei professori ordinari di Firenze sul totale nazionale dei professori di prima fascia. È invece elevata, rispetto al contesto nazionale, la numerosità attuale dei professori associati e dei ricercatori a tempo determinato (in particolare di tipo A), anche se compensata dalla bassa incidenza dei ricercatori a tempo indeterminato.

*B. Indicatori ministeriali di sostenibilità e programmazione triennale*

La sostenibilità sistemica dell'Ateneo è agevolmente misurata dai più recenti indicatori di sostenibilità definiti dal D.lgs. 49/2012 e dal suo *trend* di recente sviluppo.

Tabella 3.3. Indicatori di sostenibilità d.lgs. 49/2012 – anni 2016 - 2018

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

Dalla lettura dei risultati non solo si nota il diffuso rispetto delle soglie di riferimento, ma anche il **progressivo e virtuoso distanziamento dai valori soglia** avvenuto negli ultimi esercizi da parte di tutti gli indicatori.

Quindi il **quadro di sostenibilità economico-finanziaria e di contenimento delle spese di personale** è ampiamente confermato. Sono in sostanziale equilibrio i livelli prestazionali dell'Ateneo in relazione alle risorse assorbite, soprattutto se paragonati al contenuto ricorso a risorse economiche provenienti dal bacino studentesco e all'assenza di recenti indebitamenti. L'Ateneo ha un buon basamento di potenziale sviluppo e un potenziale di risultati in ambito di ricerca di assoluto pregio.

Tuttavia nel bilancio di previsione e nel bilancio consuntivo di contestuale approvazione, pur nel rilevare la situazione di sostanziale equilibrio e solidità dell'Ateneo, sono evidenziate importanti considerazioni in ordine alla complessiva sostenibilità prospettica di sistema, in relazione ad alcuni elementi di principale criticità, che hanno potenziale impatto anche nelle politiche specifiche di Ateneo. I livelli di personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo, CEL e dirigente giudicati sostenibili dovranno essere quindi periodicamente riparametrati tenendo conto delle prospettive economiche, anche alla luce degli incrementi stipendiali obbligatori per legge e della sostanziale stabilità dei proventi tipici.

Lo dimostrano anche le previsioni sui tre indicatori di sostenibilità che, dopo anni di progressivo allontanamento dalle soglie critiche, vedono per il 2019 una battuta di arresto di tale tendenza sui valori del 2017.

Per garantire la sostenibilità economico-finanziaria nei prossimi anni si dovranno tenere in considerazione:

- la probabile stabilità del FFO libero assegnato, salvo significativi incrementi degli studenti rispetto all'andamento nazionale o rifinanziamento statale a compensazione degli incrementi stipendiali del personale;
- l'esigenza di garantire un attento monitoraggio dell'andamento del costo del personale, soprattutto alla luce del ripristino dei meccanismi di classi, scatti, adeguamenti stipendiali al costo della vita e rinnovi contrattuali del personale tecnico-amministrativo;
- l'opportunità di mantenere un allineamento fra l'incidenza del costo del personale dell'Ateneo sul totale nazionale degli Atenei pubblici che concorrono al costo *standard* e l'incidenza degli studenti regolari dell'Ateneo rispetto agli studenti regolari su base nazionale;
- la lieve ripresa, dopo circa un decennio, di limitati finanziamenti ministeriali per l'edilizia universitaria e la conseguente necessità di cofinanziare gli interventi previsti dal piano edilizio senza ricorrere ad ulteriore indebitamento;
- un attento monitoraggio del rispetto del limite del fabbisogno finanziario;
- un attento monitoraggio della possibilità di mantenere l'equilibrio economico a valere nel tempo alla luce di *budget* triennali che, a copertura dei maggiori costi, non potranno più contare per intero sugli avanzi di amministrazione del 2013;
- gli effetti dell'emergenza sanitaria in atto sui proventi e sugli oneri del 2020 e degli anni successivi.

### *C. Dati generali di Good Practice sui servizi e relativo benchmark*

Questa relazione espone e tratta i dati raccolti nell'ambito del Progetto *Good Practice*. Alcuni di essi sono già stati trattati nel Piano Integrato 2020-2022 approvato nel gennaio 2020 per le evidenti finalità di impiego nella pianificazione del miglioramento; altri invece (*customer satisfaction* del personale e

degli studenti, indagine sul clima e il benessere organizzativo) vengono esposti qui per la prima volta per le necessarie operazioni di consuntivo e gli impieghi valutativi previsti.

**I dati sono stati raccolti tra la fine del 2019 e i primi mesi del 2020**, con riferimento alle componenti del personale (docente, assegnista, dottorando, tecnico-amministrativo e collaboratore linguistico) e degli studenti e hanno ricevuto un notevole **livello di adesione con percentuali oscillanti tra il 50 e il 65% per la componente del personale**, così come per gli **studenti cui quest'anno è stata applicata una tecnica di campionamento**, come meglio specificato nel capitolo 6.

In più di un'occasione, essendo la rilevazione alla sua sesta edizione, si è avuto modo di esporre le finalità dell'indagine che consente di rilevare **efficacia ed efficienza dei servizi tecnico-amministrativi** creando i presupposti per una comparazione a livello nazionale e per la verifica del *trend* di andamento nello stesso Ateneo nella successione temporale. I tempi di somministrazione consentono inoltre di acquisire i risultati in tempo utile per fruirne ai fini della programmazione delle azioni di miglioramento che traggono spunto anche dalle comparazioni con gli altri Atenei partecipanti.

A seguire pertanto, si dà conto degli esiti generali delle recenti indagini sulla soddisfazione degli utenti svolte nell'ambito del "Progetto *Good Practice*" che hanno avuto ad oggetto il 2019, con un confronto con dati storici e di contesto. Tali indagini da poco concluse in Ateneo e in 26 dei 37 Atenei che aderiscono per l'A.A. 2019/20, consentono di avere una tempestiva valutazione dei servizi erogati nell'anno, assestabile con il completamento delle indagini in tutti gli Atenei aderenti previste nei mesi estivi di quest'anno e concorrono quindi a connotare i servizi dell'Ateneo fiorentino nello scenario di performance istituzionale.

Come noto, gli stessi risultati, per le scelte finora fatte in termini di SMVP hanno anche un impatto valutativo di cui si dirà oltre. Si intende in questo contesto sottolineare l'impegno avviato nel corso del 2019, peraltro opportunamente stimolato dal Nucleo di Valutazione, tendente a una progressiva centratura della sfera di competenza di questa indagine verso i processi di pianificazione, riducendo contestualmente le attuali applicazioni valutative. Infatti se in fase di avvio del sistema le tecniche di misurazione dell'indagine erano apparse di utile e immediato impiego anche per la valutazione, col tempo e con la progressiva maturazione del sistema di contatto con l'utenza, si è ravvisata la presenza di alcune criticità e manifestata la potenzialità di impiego di indagini più pertinenti e fruibili per la valutazione del ciclo delle *performance*, come dibattuto anche dall'apposito gruppo di lavoro costituito in materia (capitolo 6). In questo contesto il Nucleo di Valutazione, pur apprezzando l'attuale impiego valutativo, ha invitato l'Amministrazione a perfezionare il sistema anche mediante l'attivazione dello specifico gruppo di lavoro.

Tavole 3.4 e 3.5 - *Good Practice*. Indagini di *customer satisfaction* sul personale, edizione 2019/20 e confronto con anno precedente e sistema (*Benchmark* provvisorio a 21 Atenei)

#### Rivolta a Personale docente, dottorandi, assegnisti

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

	Firenze 2019	Firenze 2018	Diff.	Media Mega 2019	Diff.	Media Atenei 2019	Diff.
Amministrazione e gestione del personale	4,58	4,55	0,03	4,05	0,53	4,30	0,28
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,76	3,69	0,07	3,46	0,30	3,70	0,06
Comunicazione	3,80	3,69	0,11	3,68	0,12	3,82	-0,02
Sistemi Informativi	3,94	3,78	0,16	3,77	0,17	4,17	-0,23
Supporto alla didattica	4,29	4,04	0,25	4,13	0,16	4,42	-0,13
Supporto alla ricerca	4,28	4,10	0,18	3,75	0,53	4,06	0,22
Sistemi bibliotecari	4,72	4,69	0,03	4,40	0,32	4,60	0,12
Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale	4,10	4,05	0,05	3,87	0,23	4,13	-0,03
Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	4,37	4,30	0,07	4,10	0,27	4,40	-0,03
<i>Medie totali</i>	<i>4,20</i>	<i>4,10</i>	<i>0,11</i>	<i>3,91</i>	<i>0,29</i>	<i>4,18</i>	<i>0,03</i>
<i>Numero di questionari validi</i>	<i>1.624</i>	<i>1.626</i>	<i>-2</i>				

#### Rivolta al Personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici

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

	Firenze 2019	Firenze 2018	Diff.	Media Mega 2019	Diff.	Media Atenei 2019	Diff.
Amministrazione e gestione del personale	4,34	4,35	-0,01	3,91	0,43	3,84	0,50
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,89	3,62	0,27	3,57	0,32	3,57	0,32
Comunicazione	4,01	3,77	0,24	3,88	0,13	3,78	0,23
Sistemi Informativi	4,24	4,00	0,24	4,01	0,23	4,17	0,07
Contabilità	4,62	4,57	0,05	4,17	0,45	4,13	0,49
Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale	4,09	4,11	-0,02	3,91	0,18	3,88	0,21
Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	4,15	4,16	-0,01	3,91	0,24	3,90	0,25
<i>Medie totali</i>	<i>4,19</i>	<i>4,08</i>	<i>0,11</i>	<i>3,91</i>	<i>0,28</i>	<i>3,90</i>	<i>0,30</i>
<i>Numero di questionari validi</i>	<i>1.138</i>	<i>856</i>	<i>282</i>				

*Nota: i dati di benchmark sono al netto delle valutazioni dei collaboratori linguistici. Le differenze rispetto alle valutazioni complessive sono dell'ordine di 1 o 2 centesimi*

Come si nota, le valutazioni dei fruitori interni dei servizi sono in **sostanziale miglioramento** nell'anno 2019. Emergono poi i **significativi livelli di performance** rispetto al resto del sistema universitario in settori come la gestione del personale, il supporto alla ricerca, la contabilità e le biblioteche. **Sensibilmente migliorati i livelli dei servizi informatici e del supporto alla didattica**, che lo scorso anno avevano mostrato la necessità di un intervento di potenziamento.

Tavole 3.6 e 3.7 - *Good Practice*. Indagini di *customer satisfaction* sugli studenti, edizione 2018/19 e confronto con anno precedente e sistema

#### Rivolta agli studenti del I anno

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

	Firenze 2018/19	Firenze 2017/18	Diff.	Media Mega 2018/19	Diff.	Media Atenei 2018/19	Diff.
Orientamento	3,56	3,64	-0,08	3,73	-0,17	4,05	-0,49
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,90	4,10	-0,20	3,98	-0,08	4,27	-0,37
Comunicazione	3,55	3,65	-0,10	3,70	-0,15	4,01	-0,46
Sistemi Informativi	3,56	3,63	-0,07	3,77	-0,21	4,04	-0,48
Segreteria studenti	3,32	3,54	-0,22	3,53	-0,21	3,89	-0,57
Biblioteche	4,37	4,68	-0,31	4,52	-0,15	4,57	-0,20
Diritto allo studio	3,92	4,12	-0,20	4,05	-0,13	4,20	-0,28
<i>Medie totali</i>	<i>3,74</i>	<i>3,91</i>	<i>-0,17</i>	<i>3,90</i>	<i>-0,16</i>	<i>4,15</i>	<i>-0,41</i>
<i>Numero di questionari validi</i>	<i>1.883</i>	<i>1.257</i>	<i>626</i>				

#### Rivolta agli studenti degli anni successivi

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

	Firenze 2018/19	Firenze 2017/18	Diff.	Media Mega 2018/19	Diff.	Media Atenei 2018/19	Diff.
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,72	3,78	-0,06	3,68	0,04	3,96	-0,24
Comunicazione	3,40	3,40	0,00	3,57	-0,17	3,79	-0,39
Sistemi Informativi	3,44	3,29	0,15	3,55	-0,11	3,80	-0,36
Internazionalizzazione	3,60	3,52	0,08	3,75	-0,15	3,97	-0,37
Segreteria studenti	3,26	3,35	-0,09	3,45	-0,19	3,78	-0,52
Biblioteche	4,42	4,55	-0,13	4,44	-0,02	4,49	-0,07
Diritto allo studio	3,81	3,81	0,00	3,88	-0,07	4,03	-0,22
Job Placement	3,36	3,27	0,09	3,40	-0,04	3,63	-0,27
<i>Medie totali</i>	<i>3,63</i>	<i>3,62</i>	<i>0,01</i>	<i>3,72</i>	<i>-0,09</i>	<i>3,93</i>	<i>-0,31</i>
<i>Numero di questionari validi</i>	<i>7.530</i>	<i>4.778</i>	<i>2.752</i>				

**Diversa è la percezione dell'utenza studentesca** riguardo al miglioramento dei servizi fruiti nell'anno. Appare infatti la **diffusa percezione di una loro stabilità se non addirittura di un arretramento rispetto all'anno precedente**. In particolare, la situazione riguarda gli **studenti del primo anno, il cui arretramento di valutazione riguarda tutti gli ambiti di servizio**, con valori anche importanti dell'ordine di 0,2-0,3 punti (su scala 6) su alcuni di essi. Sostanzialmente in equilibrio rispetto allo scorso anno invece è l'opinione degli **studenti degli anni successivi al primo: i risultati fanno registrare il migliorato gradimento dei servizi informatici, di internazionalizzazione e di ingresso sul lavoro e l'arretramento per quelli di biblioteca, di segreteria studenti e di logistica**.

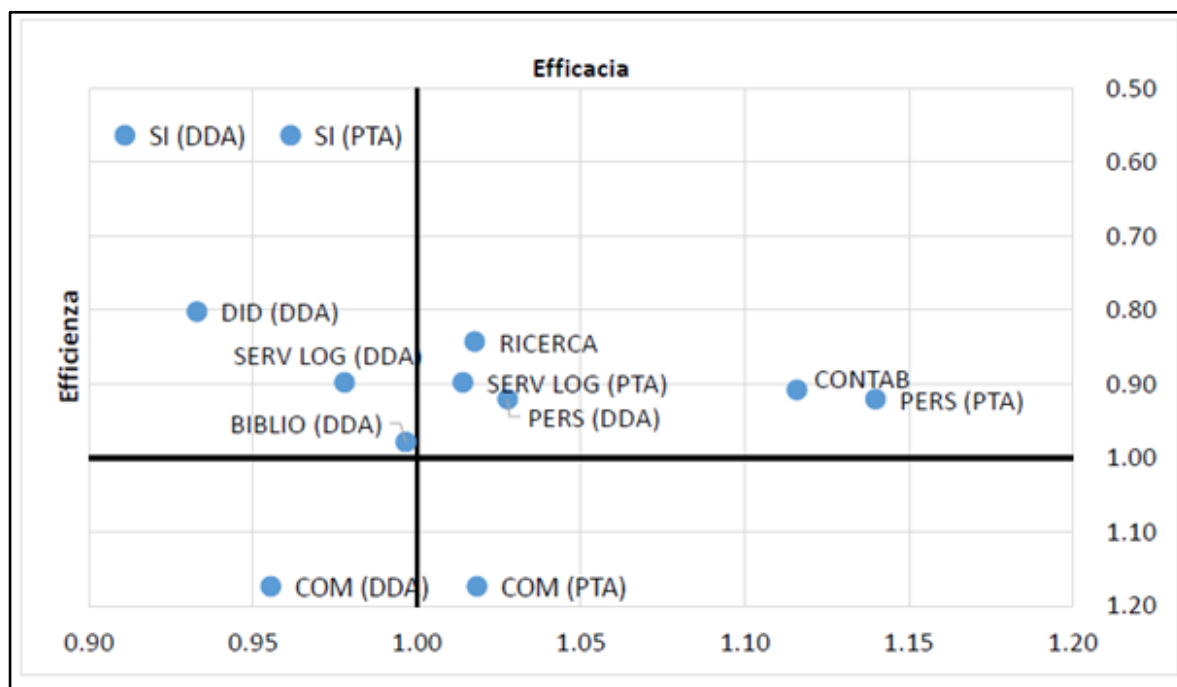
Si intendono rimarcare due elementi in relazione alle suddette valutazioni. Il primo riguarda le **modalità di erogazione dell'indagine, che per il 2018/19 è avvenuta in modalità campionaria, mentre l'anno precedente era avvenuta su adesione volontaria** (vedi capitolo 6). Il secondo riguarda l'inevitabile diversa composizione del gruppo dei valutatori del primo anno, che per definizione variano completamente al ripetersi dell'indagine.

In particolare con riferimento agli **studenti del primo anno** appare opportuno esaminare anche le recenti **tendenze sul gradimento dei servizi offerti. I livelli medi di gradimento sono sempre superiori a quelli registrati per gli anni successivi**. Si nota una progressiva riduzione delle valutazioni nell'ultimo anno apparentemente poco spiegabile se rapportata al continuo sviluppo dei servizi pianificato e realizzato negli anni recenti (si pensi ai processi di dematerializzazione, al potenziamento dei servizi di orientamento e tutoraggio, agli interventi sulle attrezzature d'aula e la connessione, ...). **Nello stesso periodo, a fronte degli investimenti operati e dei servizi potenziati, gli studenti degli anni successivi al primo hanno dimostrato una maggior reattività di valutazione**, per cui la situazione registrata può essere anche spiegata, oltre che dalla maggiore permanenza nel sistema degli studenti degli anni successivi, anche dal crescente sistema di aspettative di cui gli studenti in ingresso sono portatori e del non sempre adeguato livello di risposta praticabile. All'atto finale della stesura di questa relazione è peraltro stata pubblicata la [Relazione annuale 2020 del Nucleo di Valutazione sull'opinione degli studenti e dei laureandi](#) a cui si fa opportuno richiamo e rinvio.

I risultati appena esposti troveranno un più specifico impiego nei prossimi capitoli, dedicati alla *performance* organizzativa e di struttura per la riferibilità degli esiti a ciascuna di esse e per il supporto alle relative valutazioni.

La correlata analisi di efficienza e efficacia di cui alla figura che segue conferma le **ulteriori necessità di intervento nelle Aree di servizio già discusse gli scorsi anni**. Si registra comunque un miglioramento rispetto allo scorso anno, ma non sono ancora raggiunti i livelli della generalità degli altri Atenei, compresi quelli di dimensione più ridotta che tradizionalmente registrano maggiori livelli di soddisfazione dell'utenza. Per riassumere gli aspetti che determinano il posizionamento complessivo dei servizi d'Ateneo rispetto all'intero sistema di confronto del GP è utile consultare la figura che segue.

Figura 3.8: Indagine GP 2018/19. Posizionamento di sintesi in relazione all'efficienza e l'efficacia dei servizi rispetto al resto degli Atenei aderenti



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

- Asse verticale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto all'efficienza. Ogni costo unitario è normalizzato rispetto alla media degli Atenei (convenzionalmente pari a 1). Quando il costo unitario dell'ateneo è sopra la media, allora il valore è maggiore di 1 e il servizio è posizionato nella parte bassa del grafico.
- Asse orizzontale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto al valore medio della CS DDA (docenti, dottorandi e assegnisti) e PTA. Anche in questo caso i punteggi di CS per ogni servizio sono normalizzati rispetto alla media (convenzionalmente pari a 1). Quando la soddisfazione complessiva per il servizio è sotto la media, allora il valore è inferiore ad 1 e il servizio è posizionato nella parte sinistra del grafico.

In questo modo si identificano 4 quadranti:

- Quadrante in alto a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media e la cui CS è maggiore rispetto alla media. Sono servizi considerati virtuosi per l'ateneo. In questo quadrante si osservano i servizi di supporto alla ricerca, i servizi logistici e la contabilità (PTA), la gestione del personale.
- Quadrante in alto a sinistra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media, ma la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per la CS; in questo quadrante si osservano i sistemi informativi, il supporto alla didattica, i servizi logistici (DDA) e le biblioteche.

- Quadrante in basso a destra: servizi il cui costo unitario è superiore rispetto alla media e la cui CS è superiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per l'efficienza; in questo quadrante si posiziona il servizio di comunicazione per il personale TA.
- Quadrante in basso a sinistra: servizi il cui costo unitario è maggiore rispetto alla media e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici sia per CS che per efficienza; in questo quadrante si posiziona il servizio di comunicazione per il personale DDA.

Nella sezione apposita del servizio DAF è contenuto tutto il materiale istruttorio e metodologico delle indagini *Good Practice*, così come i risultati e il *benchmark* per tutti gli anni di adesione al Progetto.

#### *D. Il fabbisogno finanziario*

Un elemento di particolare criticità che ha connotato la gestione nel corso del 2019 è costituito dal c.d. "fabbisogno finanziario".

Il fabbisogno finanziario degli Atenei pubblici è il limite di prelievo di risorse liquide dal conto di tesoreria statale. Obiettivo della misura è la razionalizzazione e il contenimento della spesa pubblica delle Università. Il fabbisogno di ciascun esercizio era storicamente fissato come pari al fabbisogno finanziario determinato a consuntivo nell'anno precedente, incrementato di un tasso pari al 3% per il sistema universitario (art. 1, c. 637, Legge 296/2006 e sue successive proroghe), demandando al MIUR la definizione annuale del limite programmato per ciascun Ateneo.

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

Per il solo anno 2019 non hanno contribuito al calcolo del fabbisogno finanziario i pagamenti per investimenti. Più in dettaglio, per il 2019 il fabbisogno programmato del sistema universitario è stato determinato sulla base di quello programmato per l'anno 2018, al netto della media dei pagamenti per investimenti dell'ultimo triennio, incrementato del tasso di crescita del PIL reale secondo il DEF. Come affermato dal Consiglio Universitario Nazionale nella sua mozione del 3 Aprile 2019: *"Tale meccanismo costituisce uno strumento di pesante restrizione alle uscite correnti per gli Atenei pubblici, oltre che una penalizzazione per quelle realtà che hanno effettuato rilevanti investimenti nel triennio 2016-2018"*.

Nel 2019 il Ministero ha inizialmente accordato all'Ateneo fiorentino un fabbisogno parziale di 207 milioni chiedendo poi alle Università statali di inviare richieste analiticamente motivate per giustificare eventuali maggiori necessità rispetto al proiettato a fine anno (nel nostro caso circa 222,5 milioni). L'Ateneo ha chiesto in ultimo al Ministero un fabbisogno di 230 milioni che è stato accordato a fine novembre 2019. Tale fabbisogno è stato superato di una percentuale inferiore all'1%.

Il limite del fabbisogno e l'iniziale attribuzione fortemente sottostimata, hanno richiesto per tutto l'anno una **azione di monitoraggio mensile, l'ottimizzazione delle spese e la continua interlocuzione col Ministero** finalizzata a dimostrare le azioni di contenimento messe in atto dall'Ateneo per stare nei



limiti e dimostrarne l'insufficienza (Note del 15/03/2019 - Prot. n. 51331, del 22/07/2019 - Prot. n. 132094 e del 28/10/2019 - Prot. n. 195058).

Infatti l'attribuzione iniziale risentiva del *trend* storico di attrazione del fabbisogno, a sua volta fortemente condizionato dal particolare rigore nella spesa assunto negli anni per garantire la riconduzione nei parametri fisiologici.

La normalizzazione dei parametri derivante dalle politiche di rigore attuate e dal loro ribaltamento nei bilanci di Ateneo, con conseguente riduzione della capacità di spesa, determinano mediante il meccanismo descritto un fabbisogno inizialmente stimato a livello ministeriale quale vincolo forzoso per la vita dell'Ateneo.

Per evidenziare tale dinamica, il tema è stato ripetutamente trattato agli Organi. Di tutta la documentazione citata, il valutatore trova evidenza in DAF\_VAL.

Il tema costituirà un vincolo anche per successivi anni nei quali, al netto degli interventi normativi in fieri nell'ambito delle misure per il contagio SARS COVID-19, il non rispetto del fabbisogno comporta sanzioni sul FFO.

#### *E. Il provvedimento governativo "Quota 100"*

L'intervento normativo che ha introdotto la **cosiddetta "quota 100"** (D.L. 4/2019 convertito con modificazioni in L. 26/2019) ha avuto un forte impatto sulla compagine tecnico-amministrativa (PTA), Si tratta di un provvedimento che ha consentito a molti dipendenti di anticipare la propria cessazione per pensionamento, con effetti molto significativi rispetto ai *trend* attesi per le cessazioni.

In sede di bilancio di previsione per l'anno 2019, erano state ipotizzate, per il PTA in servizio a tempo indeterminato, 32 cessazioni. A consuntivo, le **cessazioni** effettive sono risultate **93**, con conseguente **difficoltà riscontrata in molte strutture per le uscite non programmate**.

Nel corso del 2019 si è intervenuti con atti di programmazione del PTA utilizzando solo 17 Punti Organico (PuOr), ovvero quanto autorizzato sulla base di un conteggio legato alla quantificazione del *turnover* relativo alle cessazioni del 2018. Ovviamente tale attribuzione non ha consentito di dare piena risposta all'evoluzione degli esodi pensionistici derivanti dall'applicazione della c.d. "quota 100".

Si è provveduto pertanto ad **incrementare la programmazione del personale da 17 a 25 PuOr**, che ha fornito un limitato aiuto nell'ultimo periodo dell'anno. Ulteriore intervento si è realizzato nel secondo semestre del 2019, con l'inserimento di oltre 30 unità a tempo determinato reclutate attraverso una selezione per soli titoli, appositamente finalizzata al sostegno delle strutture in maggiore difficoltà, con contratti aventi scorcio temporale entro il 31 dicembre 2019.

Il riscontro più significativo viene dalla successiva programmazione del reclutamento di personale TA, approvata nel CdA del 29 novembre 2019 per complessivi 30 PuOr - poi aggiornati a 31 con DR 534 del 7 maggio 2020 -, il cui impatto in termini di personale in servizio ha però inizio solo a partire da gennaio 2020.

Anche questa misura costituirà - come ha costituito per il 2019 - una variabile importante nella valutazione degli obiettivi prefissati.

## 3.2 Il performance budgeting

La *performance* sinotticamente illustrata nel paragrafo 2.1 e le azioni elencate ai tre livelli sono armonicamente finalizzate alla costruzione di risultati coerenti e convergenti di *performance* diffusa.

I risultati di valore esterno legati al livello di realizzazione delle azioni di *Performance* Organizzativa, cui concorre l'apporto di ogni componente della tecnostruttura, beneficiano di un sistema di ***performance budgeting***.

A partire dalla pubblicazione da parte di ANVUR, nel novembre 2018, delle 'Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle università statali italiane' gli Atenei italiani hanno accolto la sfida della crescente **integrazione fra ciclo di bilancio e ciclo della *performance***.

Questa necessità di integrazione nel nostro Ateneo ha spinto a perseguire una visione unitaria dell'organizzazione, mediante la strutturazione di Linee di *Performance* Organizzativa coordinate da "Capi-progetto", incaricati di presidiare i processi in modo unitario e trasversale, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati.

L'integrazione del ciclo della *performance* si è avvalsa anche del legame con lo strumento di programmazione bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio (ovvero il 'budget') quale "documento forte" deputato ad assumere il ruolo decisivo di collettore dell'esteso ciclo di programmazione.

Mediante l'imputazione puntuale in contabilità analitica, ove sono state appositamente create ormai da due anni dimensioni analitiche che rispondono bi-univocamente a ciascuna azione di *Performance* Organizzativa, l'impianto adottato consente di realizzare in sede di redazione del Bilancio Consuntivo un report per l'analisi dell'andamento economico-finanziario delle azioni con budget. L'abbinamento di ogni singola azione con una dimensione analitica, consente infatti l'aggancio con le risorse impiegate nel corso dell'anno di rilevazione all'interno del sistema di contabilità.

In concreto, il **prospetto riepilogativo in allegato (ALL\_2\_Performance\_Budgeting)** riporta i **costi sostenuti per azione del piano integrato e tipologia di spesa 2019**, dà evidenza alle risultanze economiche della *performance* e alle risorse da essa assorbite e mostra lo scostamento tra quanto preventivato come spesa per ogni singola azione e quanto effettivamente imputato, mediante il meccanismo di aggancio delle azioni in analitica. Esso dà altresì la possibilità di filtrare il dato per singole tipologie di spesa, nonché per Aree Dirigenziali di imputazione.

Dopo una partenza in via sperimentale nel corso del 2018, il *performance* budgeting UniFi si è andato consolidando e affinando nell'anno 2019 con sinergia e interazione fra le Aree Dirigenziali.

Inoltre, il prospetto dà evidenza del raggiungimento del valore obiettivo che era stato prefissato per l'indicatore n. 6 della *Performance* Organizzativa (rapporto fra speso e preventivato superiore al 50%), all'interno della Linea 2 "Valorizzazione del Patrimonio", come più espressamente illustrato nel Capitolo 5.1.

## CAPITOLO 4 Benessere, pari opportunità e bilancio di genere

La performance pianificata per il triennio definisce percorsi e traiettorie di miglioramento, che operano su un contesto organizzativo e culturale che ne costituisce il necessario presupposto. Gli interventi sul clima, sul benessere e la garanzia delle pari opportunità operate parallelamente dall'Amministrazione tutta nell'anno costituiscono lo scenario di riferimento per la contestualizzazione dei risultati raggiunti, esposti nel prossimo capitolo 5. In un contesto di formazione e ricerca è evidente infatti che la reale possibilità di raggiungere un nuovo e più elevato livello di performance dipende in maniera stringente dal clima favorevole e collaborativo generato, anche in relazione all'opera costante e quotidiana delle figure direzionali e manageriali che operano sui relativi processi.

### 4.1 Benessere organizzativo

Come gli scorsi anni, una misurazione diffusa del benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo, del grado di condivisione del sistema di valutazione e della valutazione del superiore gerarchico viene operata mediante un questionario strutturato erogato nell'ambito del progetto Good Practice, beneficiando contestualmente delle relative possibilità di confronto con gli altri Atenei aderenti (circa 20).

La rilevazione viene tradizionalmente effettuata nel mese di marzo di ciascun anno. Quest'anno a causa della situazione generata dalla pandemia in corso, era stata inizialmente valutata la sua sospensione se non addirittura il suo annullamento, stante il rischio di evidenti contaminazioni degli esiti riferibili all'anno 2019 con la situazione al momento vissuta dagli invitati alla partecipazione. Il dubbio della possibile contaminazione era dovuto anche ai risvolti valutativi che gli esiti dell'indagine hanno sulle linee 3 e 5 della *Performance Organizzativa*.

Dopo un ampio confronto fra soggetti istituzionali, interni e con gli altri Atenei, si è deciso di procedere alla rilevazione nella fiducia della maturazione di tale strumento nella cultura organizzativa dell'Ateneo e nella capacità di distacco dalla situazione vissuta al momento dal rispondente rispetto a quella dell'anno trascorso. L'indagine è stata pertanto avviata con un invito contestualizzato trasmesso a tutto il personale destinatario dal Direttore Generale (REP).

Gli esiti sono stati positivi, in primo luogo per la **larga partecipazione** dimostrata (**65% degli invitati**), forse anche facilitata dal confinamento in casa, e in secondo luogo per l'**espressione di apprezzamento degli interventi operati** in corso d'anno, di cui si dirà in modo specifico infra.

Vengono pertanto presentati di seguito i principali risultati dell'indagine, segnalando che, come lo scorso anno, per l'indagine è stata impiegata una versione leggermente modificata del questionario promosso alcuni anni fa dall'allora CIVIT (allora anche obbligatorio per le istituzioni pubbliche) e che come accaduto lo scorso anno, buona parte degli Atenei aderenti alla chiusura di questa relazione non hanno ancora effettuato l'indagine: sono pertanto al momento disponibili solo i dati di benchmark dell'anno precedente (2018).

Tavola 4.1 - Good Practice. Indagine sul Benessere Organizzativo edizione 2019/20, confronto con anno precedente e col sistema

Confronto tra risultato dell'indagine relativa al 2019 e alla precedente

Sezioni	Media Unifi 2019	Media Atenei 2019	Differenza Unifi - Atenei 2019	Media Unifi 2018	Media Atenei 2018	Differenza Unifi - Atenei 2018	Differenza Unifi 2019-2018
A- L'ambiente di lavoro	4,49	ND	-	4,24	4,21	0,03	0,25
B- Le discriminazioni	3,83	ND	-	3,56	4,55	-0,99	0,27
C- L'equità nella mia amministrazione	3,45	ND	-	3,10	2,88	0,22	0,35
D- Carriera e sviluppo professionale	3,37	ND	-	3,08	2,86	0,22	0,29
E- Il mio lavoro	4,59	ND	-	4,36	4,29	0,07	0,23
F- I miei colleghi	4,71	ND	-	4,45	4,29	0,16	0,26
G- Il contesto del mio lavoro	3,97	ND	-	3,56	3,34	0,22	0,41
H- Il senso di appartenenza	4,52	ND	-	4,21	4,13	0,08	0,31
L- La performance organizzativa	3,87	ND	-	3,53	3,16	0,37	0,34
M- Le mie performance	4,06	ND	-	3,73	3,52	0,21	0,33
N- Il funzionamento del sistema	3,76	ND	-	3,47	3,19	0,28	0,29
O- Il mio responsabile e la mia crescita	4,52	ND	-	4,26	4,04	0,22	0,26
P- Il mio responsabile e l'equità	4,52	ND	-	4,29	4,00	0,29	0,23
Q- Il mio responsabile e il sistema di valutazione	4,40	ND	-	4,19	3,88	0,31	0,21

Macro-Sezioni	Media Unifi 2019	Media Atenei 2019	Differenza Unifi - Atenei 2019	Media Unifi 2018	Media Atenei 2018	Differenza Unifi - Atenei 2018	Differenza Unifi 2019-2018
Benessere organizzativo	4,17	ND	-	3,87	3,81	0,06	0,30
Grado di condivisione del sistema di valutazione	3,86	ND	-	3,55	3,26	0,29	0,31
Valutazione del superiore gerarchico	4,49	ND	-	4,25	3,98	0,27	0,24

Numero di questionari compilati	932	ND	865	5.515
---------------------------------	-----	----	-----	-------

Il livello di benessere dichiarato nelle varie sezioni del questionario è **sistematicamente in crescita di 0,2-0,3 e addirittura 0,4 punti** sulla scala di valutazione da 1 a 6, con incrementi significativi su alcune componenti (contesto di lavoro, equità, *performance* organizzativa). In particolare l'ambito delle discriminazioni riguardante gli aspetti di genere, età e disabilità (equità) che lo scorso anno aveva dimostrato elementi di regressione sembra aver recuperato il terreno ceduto, avendo beneficiato degli interventi dell'anno.

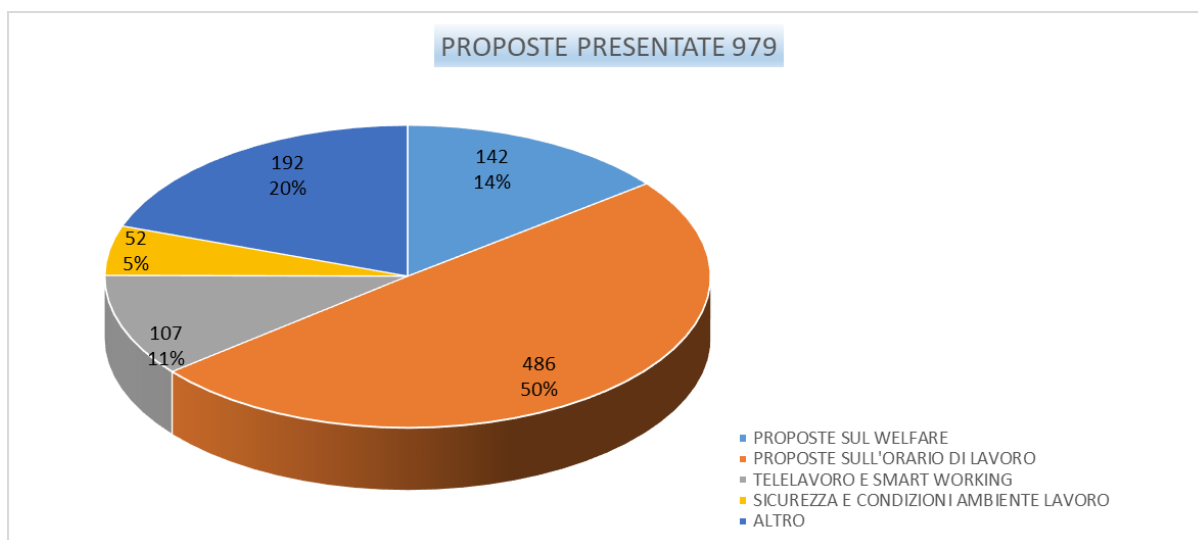
Considerando anche che lo scorso anno (2018) sugli elementi di benessere, i valori di gradimento dell'Ateneo fiorentino erano risultati superiori a quelli del resto del sistema (colonna 7 della tavola, a sintesi di quanto contenuto nelle colonne 5 e 6), si può senz'altro confermare il **clima positivo** in cui opera l'Ateneo e l'efficacia delle manovre di ulteriore miglioramento perseguito nell'anno.

Si tenga inoltre conto di una iniziativa di impulso direzionale, assunta in tema di Benessere organizzativo, a seguito della quale sono state intraprese ulteriori azioni inserite nella linea 5 del Piano Integrato 2020-2022.

Nel capitolo 5.3.3 si darà più diffusamente atto delle evidenze emerse dalla somministrazione dei due quesiti sulla conciliazione vita lavoro ed il benessere, che riguardavano sostanzialmente i macro ambiti evidenziati nella sintetica graficizzazione sotto riportata:

1. ORARIO DI LAVORO;
2. WELFARE;
3. TELELAVORO E SMART WORKING;
4. SICUREZZA E CONDIZIONI AMBIENTE DI LAVORO;
5. ALTRO.

E' possibile rilevare i risultati relativi al peso di ciascun macro ambito di intervento nel seguente diagramma a torta e da un [documento di sintesi](#) riportato in intranet UniFI:



Come è possibile osservare dal diagramma sopra riportato, la maggior parte delle proposte hanno riguardato l'orario di lavoro (50%), il tema del welfare ha interessato il 14% delle proposte, il Telelavoro e smart working l'11%, la sicurezza e le condizioni dell'ambiente di lavoro pesa per il 5%, mentre la voce altro per il 20%.

## 4.2 Pari opportunità e bilancio di Genere

Nel corso del 2019 l'Ateneo ha, per la prima volta, provveduto alla redazione di un [Bilancio di Genere](#), relativo all'anno 2018. Alcuni aspetti delle politiche e delle azioni relative al genere, alle pari opportunità e alle discriminazioni erano già stati trattati nelle precedenti edizioni del [Bilancio Sociale](#), ma il documento redatto nel 2019 ha consentito, seppure con le caratteristiche sperimentali di una prima edizione, sia di dare attuazione alle indicazioni dell'Agenda Onu e della Crui, sia di fornire, al di là delle sollecitazioni esterne, una panoramica il più possibile completa e dettagliata di dati e tematiche oggi attuali nel nostro Ateneo.

Vengono infatti riepilogati:

- la normativa sulle pari opportunità;
- gli organi preposti alla tutela delle pari opportunità e al contrasto alle discriminazioni in Ateneo, coi loro compiti e prerogative;
- i contenuti del Piano triennale di azioni positive vigente;
- un quadro molto dettagliato e variegato di dati e *trend* sulla composizione di genere nell'Ateneo e in tutte le sue componenti;
- l'impegno dell'Ateneo sulle tematiche del genere sia in termini di didattica (insegnamenti, master, tesi di laurea e dottorato) che di ricerca (unità/gruppi di ricerca, pubblicazioni).

Al momento è ancora in corso il lavoro per la redazione del nuovo Bilancio di Genere (edizione 2020), con le evidenze relative all'anno 2019.

Infatti sul sito della Funzione Pubblica, il 27/03/2020 è stato pubblicato un comunicato ufficiale ([COMUNICATO DEL DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA](#)) che, testualmente, recita: *“Sono sospesi i termini di cui alla direttiva 2/2019 recante misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei comitati unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche per la compilazione e l'invio degli allegati n. 1 e 2 alla direttiva (Relazioni CUG)”*.

Tale disposizione, che tiene conto del periodo di Lockdown da SARS-CoV-19, consente di poter disporre di un margine di tempo ulteriore per la predisposizione del Bilancio di Genere 2019, cui i detentori delle competenze trasversali idonee e afferenti a settori diversi stanno comunque già lavorando.

E' invece stata portata a termine [la Relazione del Cug](#) sulla situazione del personale **con riferimento ai dati dell'anno 2019**, nell'ambito della Direttiva recante *“Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche”*.

Dalla suddetta Relazione emerge, per quanto riguarda la situazione del personale, la conferma della prevalenza numerica della componente femminile per quanto riguarda il personale contrattualizzato, anche se, di contro, a livello dirigenziale e degli incarichi conferiti al personale di categoria EP, si registrano alcuni squilibri verso la componente maschile. Per quanto riguarda invece il personale docente e ricercatore la presenza femminile diminuisce al progredire della carriera, e raggiunge quindi il minimo nel ruolo degli ordinari. Tuttavia **la sostanziale parità registrata per il ruolo dei ricercatori** potrebbe suggerire per il futuro un miglioramento rispetto a questa tendenza. Parallelamente, non si registrano differenze retributive particolarmente significative tra i due generi nel caso del personale TA, mentre le differenze di progressione di carriera, soprattutto legate a trend radicati nel passato, fa emergere un importante *gap* a sfavore delle donne nelle retribuzioni medie del corpo docente e ricercatore.

Viene inoltre sottolineato lo squilibrio nell'accesso alle misure di conciliazione vita-lavoro per le quali sono stati proposti dati di raffronto: sono sempre le donne a usufruire in maggior misura di *part-time*, orario flessibile, congedi parentali e permessi ex L. 104/1992.

Sul tema *“Parità e pari opportunità”* viene ricordato che il [Piano Triennale di Azioni Positive 2018-2020](#) ha ricevuto a fine 2019 un aggiornamento che ha visto aggiungersi ai seminari già dedicati al tema nel biennio 2018-2019, la creazione di un corso di aggiornamento professionale sul tema *“Equità e diversità”*, nell'ambito del quale sono stati trattati i temi della disabilità, del benessere organizzativo, del bilancio di genere, della parità di genere, della violenza nei confronti delle donne. Viene inoltre esposto che, pur in presenza di una fruizione da parte del PTA di iniziative formative sostanzialmente equilibrata rispetto al genere, la formazione specifica sulle tematiche affrontate dal CUG ha registrato solamente presenze femminili. Inoltre, viene analizzata la situazione della rappresentanza di genere nelle commissioni di concorso: essa è risultata garantita, salvo alcune eccezioni, nelle procedure di reclutamento del PTA. La presenza femminile è invece risultata inferiore per il reclutamento di docenti e ricercatori, soprattutto con riferimento alla presidenza di commissione.

Oltre al già citato corso di aggiornamento professionale sul tema *“Equità e diversità”*, si ricordano altre iniziative concretizzatesi nel 2019: l'organizzazione della conferenza *“Formare e trasformare. Le persone e i saperi LGBTQ+ nel mondo universitario e scolastico”*, la presentazione del volume *Feeling*

Academic in the Neoliberal University, con la presenza della co-autrice Yvette Taylor (una riflessione sulle trasformazioni dell'accademia contemporanea in una prospettiva di genere), il patrocinio oneroso all'iniziativa del gruppo universitario sul contrasto alla violenza di genere organizzata in occasione della Giornata mondiale sulla violenza nei confronti delle donne. Infine, viene rappresentato l'auspicio della definizione di veri e propri obiettivi di genere all'interno del più ampio contenitore di obiettivi legati al benessere organizzativo.

## CAPITOLO 5 Misurazione e valutazione della performance

In questo capitolo vengono esposti i principali risultati e, ove necessario, i dettagli di misurazione della performance conseguita nell'anno 2019, sinteticamente esposta nel capitolo 2. Sarà trattata in particolare la performance che assume rilievo per l'erogazione delle premialità previste, essenzialmente nelle dimensioni di performance organizzativa, di struttura e individuale.

Un particolare rilievo è riservato alla nuova componente dell'Obiettivo di Struttura che trova in questa relazione il suo primo rendiconto dopo la sua introduzione con l'SMVP del 2019 e il Piano Integrato 2019-2021. Esso riveste particolare rilievo perché coinvolge 1300 unità di personale, per la prima volta, che condividono il medesimo obiettivo come illustrato nel paragrafo 5.2.3.

### **Monitoraggio intermedio - 2019**

In base alla nota ANVUR del 20/12/2017 "le rimodulazioni di obiettivi e indicatori eventualmente operate durante il ciclo di performance, così come previsto dal nuovo art.6 del D.lgs. 74/2017, sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione della Relazione della Performance".

Nel corso del **mezzogiugno 2019** è stato realizzato il Monitoraggio intermedio, che è stato portato in approvazione degli organi nel CdA del 29 luglio 2019 (DAF\_VAL), sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase programmazione relativamente alle linee di performance organizzativa programmate per il triennio 2019-2021

Sono stati inoltre approvate, su proposta dell'Amministrazione, le rimodulazioni di alcune azioni relative alle Linee 1, 2 e 5, tenuto conto di alcune esigenze oggettivamente rese necessarie e diffusamente condivise.

In particolare, si è realizzato il **riallineamento del Piano Integrato al Piano Edilizio**, approvato nel CdA del gennaio 2019. Nella seduta del 30 novembre 2018 il Consiglio di Amministrazione (CdA) approvava il Piano Edilizio per il triennio 2019-2021, determinato in base alle risultanze di spesa a tutto il 15/11/2018. È stato pertanto necessario rideterminarne il valore alla data ultima del 31 dicembre 2018.

Considerata la simultaneità di presentazione agli organi dell'approvazione del Piano Edilizio e del Piano Integrato 2019-2021, entrambi a gennaio 2019, per mere ragioni di tempistica di chiusura alla stampa ed editing, è stato inserito nel Piano Integrato l'importo antecedente alla rideterminazione sopra descritta.

Il Monitoraggio 2019 ha evidenziato la necessità di un altro importante intervento di rimodulazione che era già stato oggetto di passaggio formale agli organi nel corso del mese di giugno (Cda del 28 giugno 2019) all'interno della pratica "Analisi e proposte su misure integrative e correttive sugli strumenti in uso per la valutazione della Performance" (DAF\_VAL). L'oggetto specifico dell'intervento riguardava la **rimodulazione delle domande del progetto Good Practice** riportate nel Piano Integrato 2019-2021 aventi impatto valutativo sulla **performance di struttura**.



Di fatto la delibera di giugno ha rappresentato un'anticipazione del Monitoraggio approvato a luglio che, per completezza e organicità, l'ha riportata al suo interno.

Tabella 5.1 - Quadro di sintesi delle rimodulazioni da monitoraggio intermedio

		Piano Integrato 2019-2021	Rimodulazione approvata	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Linea 1 Miglioramento dei servizi agli studenti	AZ1403	Riqualificazione plessi e supporti didattici e ulteriore miglioramento spazi didattici	Modifiche contenutistiche legate a esigenze didattiche prevalenti nell'area nord-ovest di Firenze
	Linea 2 Valorizzazione del patrimonio	AZ2102	Redazione progetto definitivo complesso Brunelleschi	Slittamento di circa 6 mesi per necessità di rivedere il progetto preliminare e acquisire nuovi pareri e nulla osta
		AZ2205- AZ2206- AZ2207- AZ2208-AZ2210	Progetti edili strategici	Slittamento di circa 6 mesi a seguito revisioni progettuali occorse dopo le fasi di indagini preliminari e verifica con docenti, Comune e Soprintendenza
		AZ2209	Progettazione e realizzazione tensostruttura per ampliamento CUS e prove di ammissione	Azione cancellata per non fattibilità
		AZ2211	Progettazione Il Lotto per aule complesso Santa Teresa	Slittamento dei tempi di realizzazione per inerzia esogena
	Linea 5 Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo	AZ5102	Definizione distribuzione PuOr e assegnazione risorse umane alle strutture secondo parametri di equità e trasparenza	Azione ridenominata per rimozione della definizione di modelli di distribuzione PuOr per il personale tecnico-amministrativo
PERFORMANCE DI STRUTTURA	Misure correttive degli strumenti in uso per la valutazione	Domande di <i>customer satisfaction</i> del progetto Good Practice	Selezione di set di domande GP in base ai rilievi di Nucleo di Valutazione, Dirigenti e RAD	
FONTI PER LA PIANIFICAZIONE INTEGRATA	Piano Edilizio (vd Cap. 2.2.2 del Piano Integrato, p. 19)	€ 56.674.800,20	€ 61.107.645,30	

Inoltre, nel corso del mese di luglio (in data 17/07/2019) i rappresentanti degli studenti che erano stati già incontrati nella fase di progettazione del Ciclo, sono stati nuovamente consultati proprio nell'ottica di un **monitoraggio intermedio della Linea 1 focalizzata sul "Miglioramento dei servizi agli studenti"**; in quell'occasione essi hanno sollecitato all'Amministrazione uno sforzo comunicativo su quanto messo in opera. Le azioni correttive e integrative poste in essere a seguito dell'incontro hanno consentito di registrare il **pieno gradimento degli stessi studenti**, nel corso dell'incontro tenutosi nel dicembre 2019, organizzato ai fini della progettazione del ciclo 2020.

Ancora; l'intervento sul questionario somministrato nell'ambito del Progetto Good Practice e utilizzato ai fini valutativi della performance di struttura ha dato avvio ad ampie riflessioni sul set di domande utilizzate ai fini valutativi, sui target utilizzati e, in definitiva, sull'intero impianto delle customer satisfaction ai fini valutativi. Il dibattito in corso ha dato esiti fruibili già a partire dalle somministrazioni agli studenti effettuate nel 2019, per le quali è stato messo in atto un meccanismo di **obbligatorietà di partecipazione** per le indagini sui servizi agli studenti. Delle ulteriori prospettive di una visione rinnovata nell'approccio agli strumenti, metodi, tempi e modalità di utilizzo e somministrazione delle indagini di Customer tratteremo brevemente nel Capitolo 6.

Conclusivamente, il controllo periodico e sistematico delle fasi e dei contenuti del ciclo della performance ha consentito di segnalare rimodulazioni di obiettivi e target e intraprendere azioni correttive in corso d'opera, ai vari livelli della performance.

## 5.1 La Performance Organizzativa

Il SMVP 2019 definisce l'ambito della *performance* organizzativa come insieme delle “*scelte gestionali, che danno impulso trasversale alle strategie di Ateneo e che, attraverso l'innovazione, l'attenzione all'utenza, la valorizzazione delle risorse umane e patrimoniali, si rivolgono alla realizzazione di obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, degli spazi e delle dotazioni infrastrutturali, ed in generale, all'elevazione dei servizi e delle professionalità interne*”, precisando inoltre che “*gli obiettivi definiti [nel Piano Integrato] sono trasversali a tutta la tecnostruttura*”.

Il Piano Integrato 2019-2021 mantiene, come previsto dal SMVP 2019, l'impianto delle **cinque Linee di progetto di respiro triennale** introdotte nel Piano Integrato 2018-2020. Tali linee offrono lo scenario di riferimento per azioni, anche di valenza pluriennale, che assumono come base di programmazione le indicazioni strategiche degli Organi di governo, gli spunti per il miglioramento emersi dalle evidenze di risultati precedenti, nonché gli esiti di diverse indagini di efficacia percepita.

I relativi 14 indicatori per la misurazione dei risultati, sintetizzati nella tabella 5.2, sono anch'essi in continuità con quelli del piano precedente, seguendo la raccomandazione del SMVP per la quale i progetti in corso di realizzazione di valenza triennale si mantengono gli indicatori già definiti. Sono associati per ciascuna linea ambiti di misurazione eterogenei (stato di avanzamento, capacità di spesa, efficacia percepita) in modo da rappresentare in maniera composita la complessità dell'obiettivo.

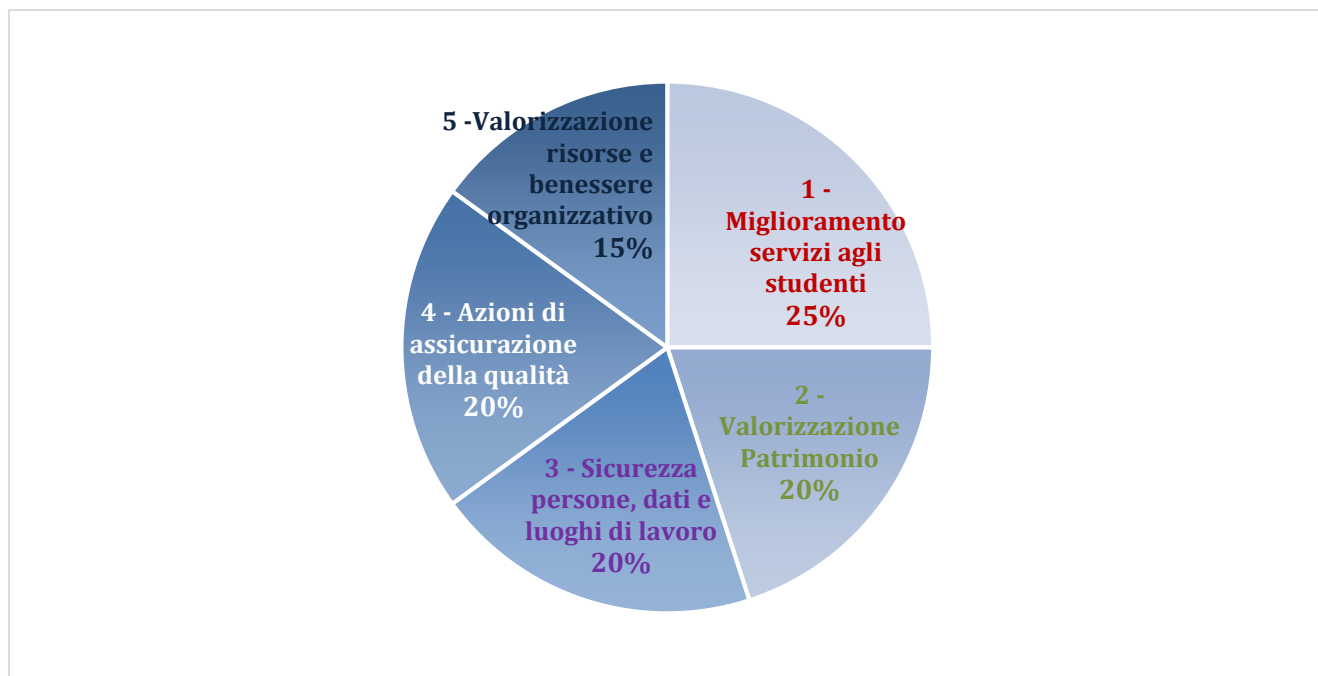
Al fine di consentire agli *stakeholder* la massima comprensione degli eventi intercorsi nell'anno rispetto al raggiungimento degli obiettivi, ma anche con la finalità di offrire al valutatore interno i necessari dettagli, ogni azione delle cinque linee di *performance* viene dettagliatamente presentata nell'Allegato 1 della Relazione.

Tabella 5.2 – Quadro di sintesi della composizione degli indicatori di risultato della performance organizzativa per l'anno 2019

LINEA DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	INDICATORI	VALORI OBIETTIVO (TARGET)	PESO	SOURCE DEI DATI PER LA MISURAZIONE
<i>Miglioramento servizi agli studenti</i>	<u>1.</u> Stato di avanzamento del progetto	Rispetto del 80% del cronoprogramma	30%	Evidenze documentate in relazione allo stato di avanzamento presentate dal referente coordinatore della Linea Organizzativa
	<u>2.</u> Livello di coinvolgimento degli stakeholder - n. incontri	3 <i>focus group</i> con rappresentanze studentesche negli Organi e referenti amministrativi	20%	
	<u>3.</u> Customer satisfaction rilevata tramite questionario sui servizi agli studenti"	Media ponderata di tutte le risposte alle domande del questionario almeno 6/10	50%	Esiti del questionario VALMON sui servizi agli studenti
<i>Valorizzazione del Patrimonio</i>	<u>4.</u> Customer satisfaction rilevata con gli indicatori pertinenti per le azioni presenti nelle indagini GP e questionari servizi agli studenti	Incremento dei valori rilevati rispetto all'anno precedente: 3%	40%	Esiti indagine GP docenti (DDA), personale (PTA) e Studenti (matricole e anni successivi) e Questionario VALSTUD sui servizi agli studenti
	<u>5.</u> Rispetto del cronoprogramma	Rispetto del 50% del cronoprogramma	30%	Evidenze documentate in relazione allo stato di avanzamento presentate dal referente coordinatore dell'obiettivo
	<u>6.</u> Budget speso/preventivato	Utilizzo del 50% delle somme	30%	Bilancio consuntivo 2019
<i>Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro</i>	<u>7.</u> Indagine sul Benessere Organizzativo	Incremento 5% rispetto all'anno precedente	10%	Esiti Indagine Good Practice (domande PTA A1, A4)
	<u>8.</u> Numero procedure elaborate o revisionate	3 procedure elaborate o revisionate	40%	Evidenze documentate in relazione allo stato di avanzamento presentate dal referente coordinatore dell'obiettivo
	<u>9.</u> Numero di persone formate	Incremento delle persone formate	30%	Evidenze documentate in relazione allo stato di avanzamento presentate dal referente coordinatore dell'obiettivo
	<u>10.</u> Progetto sicurezza informatica	1 azione di sicurezza informatica realizzata	20%	Evidenze documentate in relazione allo stato di avanzamento presentate dal referente coordinatore dell'obiettivo
<i>Azioni di supporto all'assicurazione della qualità</i>	<u>11.</u> Risultati customer satisfaction indagine Good Practice per quesiti inerenti alle azioni	Miglioramento del 2% rispetto all'anno precedente	20%	Esiti indagine GP docenti (DDA), personale (PTA) e Studenti (matricole e anni successivi)
	<u>12.</u> AZ4401 Superamento delle criticità rilevate dal Nucleo di Valutazione	Esito positivo della valutazione del Nucleo di Valutazione su AZ4401	80%	NdV 2019 Validazione Relazione Performance 2018 NdV 2019 Valutazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance
<i>Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo</i>	<u>13.</u> Risultati indagine Good Practice sul benessere organizzativo	Incremento rispetto al risultato anno 2018 sezioni C, D, E, G	20%	Esiti Indagine Good Practice (domande sezioni C, D, E, G )
	<u>14.</u> Attuazione delle azioni previste sul totale	Rispetto del piano di conduzione della trattativa con i sindacati al 50% della pianificazione	80%	Esito della trattativa sindacale in merito al dibattito sulle questioni inerenti alla <i>performance</i>

Nelle pagine che seguono vengono esposti i **calcoli degli indicatori sul raggiungimento degli obiettivi** di *performance* organizzativa, eventualmente anche in relazione alle rimodulazioni rese necessarie dal monitoraggio intermedio, approvate con delibera del Consiglio di Amministrazione del 29 luglio 2019 e raffigurate nella figura XX.

I calcoli dei risultati di ciascuna linea saranno poi composti per ottenere la misurazione annuale della *performance* organizzativa di Ateneo in un unico valore percentuale, tramite la pesatura percentuale delle Linee di *performance* organizzativa, confermata nel Piano Integrato come segue:



Ai fini della misurazione dei risultati, e come previsto dal SMVP, è necessario che tutti gli indicatori siano espressi in termini percentuali di risultato rispetto al valore obiettivo atteso. Si specifica quindi di seguito il criterio generale seguito per armonizzare i vari risultati:

- nel caso in cui il valore obiettivo sia stato raggiunto o superato, il risultato viene valorizzato a 100%, quale risultato massimo.
- nel caso in cui non sia stato conseguito il valore obiettivo atteso, il livello raggiunto viene quantificato mediante un riproporzionamento lineare del valore ottenuto nell'intervallo tra 0% (corrispondente al caso in cui il punteggio sia il minimo ottenibile o corrispondente a quello del periodo base) e 99%.

Quanto sinteticamente riassunto circa le azioni compiute, trova ampia descrizione nell'allegato 1 della Relazione.

Si esplicitano a seguire, linea per linea, i calcoli dei 14 indicatori di *performance* organizzativa indicati nel Piano Integrato 2019-2021. Per ogni linea sono inoltre rendicontate le misure per l'anticorruzione e la trasparenza condotte nell'anno 2019, per quanto esse non abbiano peso valutativo.

## LINEA 1 – MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

Peso	Indicatori	Valori Obiettivo ( <i>Target</i> )	% Risultato	% Complessiva	Misure anticorruzione e trasparenza
30%	1) Stato di avanzamento del progetto	Rispetto del 80% del cronoprogramma	100	100	Mappatura processi • Tirocini • Master e corsi di perfezionamento
20%	2) Livello di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> - n. incontri	3 <i>focus group</i> rappresentanze studentesche negli Organi e referenti amministrativi sulle azioni della Linea	100		
50%	3) <i>Customer satisfaction</i> rilevata tramite il "questionario sui servizi agli studenti"	Media ponderata di tutte le risposte alle domande del questionario: almeno 6/10	100		

### 1) Rispetto del cronoprogramma

La tabella seguente illustra lo stato di avanzamento delle azioni pluriennali all'atto del monitoraggio di luglio e rispetto a quanto da completare entro il 31/12/2019.

AMBITO	AZIONI		Rispetto del cronoprogramma da monitoraggio intermedio		Rispetto del cronoprogramma al 31/12/2019
			Percentuale di attuazione	Mese di completamento effettivo o previsto	
1.1 Semplificazione all'accesso e remotizzazione dei servizi già attivi	AZ1101	Studio di fattibilità su riorganizzazione CESP	50%	dic-19	100%
	AZ1102	Sviluppo di servizi on-line secondo scheda di progetto	60%	dic-19	100%
	AZ1103	Ulteriore omogeneizzazione dei servizi delle Segreterie	60%	dic-19	100%
	AZ1104	Progetto di un contact center studenti avanzato	50%	dic-19	100%
	AZ1105	Didattica e-learning (Progetto DIDEL)	70%	nov-19	70%
1.2 Nuovi servizi	AZ1201	Attivazione nuova APP studenti	100%	apr-19	100%
	AZ1202	Messa a disposizione manuali per preparazione test su TURUL	100%	lug-19	100%
	AZ1203	Servizi a supporto degli studenti genitori	40%	dic-19	40%
	AZ1204	Accordo salute giovani WHP-Workplace Health Promotion	50%	dic-19	100%
1.3 Comunicazione	AZ1301	Messa in funzione nuova messaggistica (sms, whatsapp; telegram)	100%	dic-19	100%
	AZ1302	Portale servizi on-line (SOL)	100%	dic-19	100%

	AZ1303	Potenziamento canali comunicazione mirati alle iniziative di orientamento in entrata, progressione carriera e placement	100%	dic-19	<b>100%</b>
1.4 Disponibilità spazi e riqualificazione	AZ1401	Aperture Biblioteche al sabato mattina (Umanistica e Scienze sociali)	100%	giu-19	<b>100%</b>
	AZ1402	Studio di fattibilità sull'apertura serale e sabato pomeriggio	100%	giu-19	<b>100%</b>
	AZ1403	Riqualificazione plessi e supporti didattici e ulteriori miglioramenti spazi didattici	70%	mag-20	<b>70%</b>
	AZ1405	Studio di misure di ottimizzazione nell'utilizzo più razionale delle aule, finalizzato ad una distribuzione più regolare delle lezioni durante l'arco dei giorni e degli orari delle medesime	ND	ND	<b>100%</b>
1.5 Accordi sul territorio	AZ1505	Gestione ambiente di <i>co-working</i>	ND	ND	<b>100%</b>
1.6 Internazionalizzazione	AZ1601	Studio di fattibilità per la riorganizzazione della segreteria studenti stranieri	40%	dic-19	<b>100%</b>
	AZ1603	Costituzione piattaforma lingue e culture straniere per la razionalizzazione dell'offerta	ND	ND	<b>100%</b>
	AZ1606	Rafforzamento canali comunicativi ai fini della stipula di convenzioni per scambi internazionali di lungo periodo	ND	ND	<b>100%</b>

**Il valore obiettivo è stato raggiunto** al 100%, in quanto la media dei livelli di avanzamento dei cronoprogrammi delle 20 azioni che compongono la Linea ammonta al 94%, valore che supera notevolmente quello atteso del 80% stabilito nel Piano Integrato.

## **2) Livello di coinvolgimento degli stakeholder**

Un primo incontro con gli studenti, primi *stakeholder* della Linea 1, intercorso in data **20 dicembre 2018** con i Rappresentanti degli Studenti negli Organi accademici, il Direttore Generale, i Dirigenti e responsabili amministrativi maggiormente coinvolti, è stato organizzato con l'intento di discutere insieme la stesura delle azioni nel Piano Integrato 2019-2021.

I rappresentanti degli studenti sono stati nuovamente consultati in data **17 luglio 2019** in occasione del monitoraggio intermedio del Piano Integrato 2019-2021. In quell'occasione essi hanno sollecitato all'Amministrazione uno sforzo comunicativo su quanto messo in opera. Nelle successive riunioni nei giorni **14 e 21 gennaio 2020**, di monitoraggio finale e riprogettazione per il nuovo ciclo 2020, i Rappresentanti hanno espresso l'apprezzamento della comunità studentesca per la campagna comunicativa realizzata (vedi anche AZ1303), informazione peraltro confermata dalla positività delle risposte raccolte nelle sezioni 3 e 5 del questionario sui servizi agli studenti.

Nel 2019 sono inoltre stati sei i *focus group* tematici organizzati con gli studenti: **16 luglio** (mobilità Extra UE), **18 luglio** (iniziative studentesche), **8 agosto** (mobilità erasmus studio primo semestre e traineeship), **18 settembre** (rendiconto dati mobilità 2019/2020 e presentazione Bandi per mobilità A.A. 2020/2021), **5 novembre** (mobilità erasmus studio), **13 dicembre** (presentazione criteri di selezione bando mobilità Erasmus). Nel 2019, oltre al numero di *focus group* effettivamente raggiunto, è quindi proseguito proficuamente il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* nella messa in atto del ciclo della performance. **Il valore obiettivo è stato raggiunto.**



### **3) Esito dell'indagine di customer satisfaction**

L'indagine sui servizi di supporto agli studenti a consuntivo dell'anno 2019 si è svolta nel mese di ottobre-novembre 2019, secondo i principi di **obbligatorietà di partecipazione** esposti nel capitolo 6 e in simultanea con l'indagine Good Practice rivolta agli studenti. I risultati dell'indagine sono relativi alla quasi totalità degli studenti tenuti a partecipare all'indagine, che per via del meccanismo di ripartizione delle domande del questionario ha consentito di raccogliere **14.528 valutazioni** sull'intero set di servizi (come meglio descritto al capitolo 6, i rispondenti sono stati pertanto il doppio). Per una diffusa esposizione dei risultati dell'indagine si consulti il servizio Sisvalidat all'indirizzo <https://sisvalidat.unifi.it/AT-UNIFI/AA-2019/T-2> con riferimento alle informazioni relative al primo semestre dell'A.A. 2019/20.

La media ponderata di tutte le risposte per il relativo numero di rispondenti ha prodotto **il risultato di 6,644/10, superiore al valore obiettivo previsto** "Media ponderata delle valutazioni almeno di 6/10". Il **valore obiettivo è stato raggiunto**.

### **Misure anticorruzione e trasparenza**

Nel 2019 sono stati descritti i flussi di processo relativi all'organizzazione dei Tirocini e all'istituzione di Master e Corsi di perfezionamento, quale fase propedeutica alla loro analisi in chiave anticorruzione. Questa seconda fase sarà ultimata nel 2020, in collaborazione con la Funzione trasversale Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, concludendo così nel triennio di riferimento l'attività programmata nel Piano Integrato 2018-2020.

## LINEA 2 – VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

Peso	Indicatori	Valori Obiettivo (Target)	% Risultato	% Complessiva	Misure anticorruzione e trasparenza
40%	4) <i>Customer satisfaction</i> rilevata con gli indicatori pertinenti per le azioni presenti nelle indagini GP e questionari servizi agli studenti	Incremento dei valori rilevati rispetto all'anno precedente: 3%	54,36	81,74	Mappatura dei processi: Progettazione edilizia . Centrale acquisti - Procedura di Gara Affidamento . Esecuzione contratto di appalto . Pianificazione e analisi esigenze acquisti (in corso di validazione per pubblicazione)
30%	5) Rispetto del cronoprogramma	Rispetto del 50% del cronoprogramma	100		
30%	6) Budget speso/preventivato	Utilizzo del 50% delle somme	100		

In questa linea si trova il **maggior numero di azioni rimodulate (n. 8)** in occasione del monitoraggio intermedio, sia sul fronte delle tempistiche sia su quello dei finanziamenti. Si precisa che in virtù della natura delle azioni programmate che non consentiva una loro ridefinizione, la rimodulazione ha comportato essenzialmente uno slittamento di circa sei mesi dei tempi di progettazione per cause esogene, fino alla cancellazione vera e propria dell'azione AZ2209 per non fattibilità.

#### **4) Esito delle indagini di customer satisfaction**

L'indicatore di questa linea è definito come "Customer satisfaction rilevata con gli indicatori pertinenti per le azioni presenti nelle indagini GP e questionari servizi agli studenti" e il suo valore obiettivo è l'"incremento dei valori rilevati rispetto all'anno precedente: 3%".

Una definizione precisa della "pertinenza" delle domande di customer all'attesa misurazione dell'indicatore è stata effettuata nel Piano Integrato 2020-2022, approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2020. In esso, a fronte del medesimo indicatore e dello scorrimento delle azioni triennali, è stato puntualmente stabilito l'elenco delle domande da prendere in considerazione per la valutazione. Nel Piano Integrato 2019-2021 infatti, così come nei precedenti, le condizioni di sviluppo delle indagini all'utenza e la variabilità dei questionari Good Practice utilizzati in ciascuna edizione avevano consigliato di rinviare in limitati casi la puntuale specificazione delle domande da impiegare. A tale elenco di domande pertanto ci si attiene anche per la valutazione delle domande di pertinenza del 2019, dando quindi coerenza e continuità di metodo con le valutazioni che verranno effettuate il prossimo anno.



Nel prospetto sono presenti complessivamente 48 domande provenienti dai questionari Good Practice e VALSTUD, destinati a docenti e studenti. Tali domande riguardano i sistemi informatici, la connettività ad Internet, le aule didattiche e i laboratori, le aule o spazi studio (servizi generali, infrastrutture e logistica). Il numero di rispondenti molto inferiore nel 2019 (9.922) rispetto a quello dell'anno precedente (25.420) deriva dalla nuova modalità di somministrazione delle indagini agli studenti (illustrata diffusamente nel Cap. 6, paragrafo 6.3.1) e riferibile all'effetto tra somministrazione campionaria e suddivisione delle matricole pari/dispari.

Tavola 5.3. Esito dell'indicatore 4 della linea 2

Metrica	Domande	PUNTEGGIO 2018	NUMERO RISP.	PUNTEGGIO 2019	NUMERO RISP.	VARIAZIONE	
Customer satisfaction rilevata con gli indicatori pertinenti per le azioni presenti nelle indagini GP e nelle indagini sui servizi agli studenti.	<b>GP DDA dom. 47:</b> In riferimento ai sistemi informatici si ritiene complessivamente soddisfatto	3,777	1.626	3,936	1.624	0,159	
	<b>GP STUD I dom. 20:</b> Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE DIDATTICHE						
	a. Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati	3,511	1.045	3,559	1.375	0,048	
	b. L'illuminazione è adeguata	4,340	1.045	4,256	1.375	- 0,084	
	c. I luoghi per la didattica sono puliti	4,490	1.045	4,400	1.375	- 0,090	
	f. Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili	4,665	1.045	4,393	1.375	- 0,272	
	g. Non vi è presenza di barriere architettoniche	4,501	1.045	4,297	1.375	- 0,204	
	h. La temperatura è adeguata	3,513	1.045	3,756	1.375	0,243	
	i. La segnaletica d'Ateneo è adeguata	4,064	1.045	4,109	1.375	0,045	
	<b>GP STUD I dom. 21:</b> Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: LABORATORI						
	a. Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati	4,160	351	3,922	632	- 0,238	
	b. L'illuminazione è adeguata	4,615	351	4,329	632	- 0,286	
	c. I luoghi per la didattica sono puliti	4,692	351	4,487	632	- 0,205	
	f. Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili	4,587	351	4,396	632	- 0,191	
	g. Non vi è presenza di barriere architettoniche	4,490	351	4,343	632	- 0,147	
	h. La temperatura è adeguata	3,946	351	4,090	632	0,144	
	i. La segnaletica d'Ateneo è adeguata	4,165	351	4,066	632	- 0,099	
	<b>GP STUD I dom. 22:</b> Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE e/o SPAZI STUDIO						
	a. Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati	3,871	955	3,804	1.297	- 0,067	
	b. L'illuminazione è adeguata	4,461	955	4,289	1.297	- 0,172	
	c. I luoghi per la didattica sono puliti	4,446	955	4,345	1.297	- 0,101	
	f. Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili	4,623	955	4,392	1.297	- 0,231	
	g. Non vi è presenza di barriere architettoniche	4,511	955	4,314	1.297	- 0,197	
	h. La temperatura è adeguata	3,706	955	3,827	1.297	0,121	
	i. La segnaletica d'Ateneo è adeguata	4,161	955	4,165	1.297	0,004	
	<b>GP STUD I dom. 33:</b> Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi dei sistemi informativi?	3,631	1.256	3,557	1.868	- 0,074	
	<b>GP STUD anni succ. dom. 14:</b> Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE DIDATTICHE						
	a. Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati	3,582	3.989	3,600	5.611	0,018	
	b. L'illuminazione è adeguata	4,213	3.989	4,159	5.611	- 0,054	
	c. I luoghi per la didattica sono puliti	4,237	3.989	4,228	5.611	- 0,009	
	f. Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili	4,453	3.989	4,212	5.611	- 0,241	
	g. Non vi è presenza di barriere architettoniche	4,252	3.989	4,159	5.611	- 0,093	
	h. La temperatura è adeguata	3,201	3.989	3,567	5.611	0,366	
	i. La segnaletica d'Ateneo è adeguata	3,904	3.989	4,020	5.611	0,116	
	<b>GP STUD anni succ. dom. 15:</b> Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: LABORATORI						
	a. Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati	3,769	1.970	3,761	3.082	- 0,008	
	b. L'illuminazione è adeguata	4,307	1.970	4,183	3.082	- 0,124	
	c. I luoghi per la didattica sono puliti	4,343	1.970	4,256	3.082	- 0,087	
	f. Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili	4,253	1.970	4,143	3.082	- 0,110	
	g. Non vi è presenza di barriere architettoniche	4,134	1.970	4,132	3.082	- 0,002	
	h. La temperatura è adeguata	3,608	1.970	3,753	3.082	0,145	
	i. La segnaletica d'Ateneo è adeguata	3,907	1.970	3,973	3.082	0,066	
	<b>GP STUD anni succ. dom. 16:</b> Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi generali, infrastrutture e logistica: AULE e/o SPAZI STUDIO						
	a. Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati	3,585	3.935	3,603	5.491	0,018	
	b. L'illuminazione è adeguata	4,132	3.935	4,081	5.491	- 0,051	
	c. I luoghi per la didattica sono puliti	4,062	3.935	4,075	5.491	0,013	
	f. Aule, laboratori e spazi studio sono facilmente accessibili	4,367	3.935	4,156	5.491	- 0,211	
	g. Non vi è presenza di barriere architettoniche	4,255	3.935	4,162	5.491	- 0,093	
h. La temperatura è adeguata	3,317	3.935	3,636	5.491	0,319		
i. La segnaletica d'Ateneo è adeguata	3,953	3.935	4,025	5.491	0,072		
<b>GP STUD anni succ. dom. 27:</b> Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi dei sistemi informativi?	3,287	4.776	3,443	7.461	0,156		
<b>CS Servizi Studenti Sez1 (solo se F01 = 3) - AULE didattiche. Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:</b>							
accessibilità (assenza di barriere architettoniche)	4,439	25.420	4,469	9.922	0,030		
connessione wi-fi ad Internet	3,419	25.420	3,905	9.922	0,486		
<b>CS Servizi Studenti Sez2 (solo se F01 = 3) - LABORATORI tecnico / informatici. Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:</b>							
accessibilità (assenza di barriere architettoniche)	4,265	18.987	4,414	7.820	0,149		
connessione wi-fi ad Internet	3,650	19.163	4,012	8.174	0,362		
Numero massimo rispondenti 2018	Numero massimo rispondenti 2019	Media ponderata 2018	Target 2019: +3%	Media ponderata 2019	Variazione assoluta registrata	Variazione percentuale registrata	
25.420	9.922	3,961	4,080	4,026	0,065	1,63%	
Percentuale di risultato						54,36%	
Punti						4,35	

La variazione percentuale registrata tra 2018 e 2019 è di 1,63%, inferiore al target atteso di 3%, corrispondente a un avanzamento, ma non sufficiente al raggiungimento del livello atteso. Il risultato dell'indicatore è pertanto parziale e in applicazione delle specifiche precedentemente discusse risulta pari a 54,36%, ovvero la quota di incremento del risultato 1,63% rapportata al risultato atteso del 3%.

### 5) Rispetto del cronoprogramma

La tabella seguente illustra lo stato di avanzamento delle azioni pluriennali all'atto del monitoraggio di luglio e rispetto a quanto da completare entro il 31/12/2019.

AMBITO	AZIONI		Rispetto del cronoprogramma da monitoraggio intermedio		Rispetto del cronoprogramma al 31/12/2019
			Percentuale di attuazione	Mese di completamento effettivo/previsto	
2.1 Valorizzazione patrimonio storico	AZ2101	Riqualficazione percorso museale La Specola	80%	dic-19	100%
	AZ2102	Redazione progetto definitivo complesso Brunelleschi	100% del nuovo progetto preliminare	nov-19	100%
	AZ2103	Ampliamento del percorso museale di Villa La Quiete	100%	giu-19	100%
	AZ2105	Avvio restauro e consolidamento della terrazza e dei paramenti lapidei del giardino storico di VLQ	100%	dic-19	100%
2.2 Investimenti edilizi  in verde le azioni rimodulate per slittamento dei tempi nel monitoraggio di luglio	AZ2201	Sviluppo della procedura di analisi delle esigenze	95%	dic-19	100%
	AZ2203	Riorganizzazione spazi segreteria studenti stranieri	20%	2020	100%
	AZ2205	Progetto del nuovo insediamento presso il Polo Scientifico di Sesto Fiorentino per Agraria	60%	nov-19 (progettazione)	100%
	AZ2206	Progettazione nuovo insediamento presso l'Area Universitaria di Viale Pieraccini			
	AZ2207	Progettazione della rifunzionalizzazione del plesso didattico di viale Morgagni			
	AZ2208	Progettazione della riqualficazione del complesso di S. Marta			
	AZ2209	AZIONE ANNULLATA Progettazione e realizzazione della tensostruttura per ampliamento CUS e prove di ammissione			
	AZ2210	Progettazione della riqualficazione del complesso di Anatomia Patologica nel campus Careggi	60%	ND	60%
AZ2211	Progettazione del secondo Lotto per aule del complesso S. Teresa				
2.3 Innovazione tecnologica	AZ2301	Dematerializzazione documentale e di processo: fascicoli PTA, Studenti - docenti, provvedimenti, protocollo con relativa archiviazione	ND	ND	100%
	AZ2302	Informatizzazione nuove procedure: prenotazione aule, riunioni organi di governo, richieste libri in prestito	ND	ND	100%
	AZ2304	Verifiche e test «collaboration suite»	ND	ND	100%
	AZ2305	Condivisioni piattaforma TURUL 2 e piano di attivazione	ND	ND	100%
	AZ2306	Informatizzazione gestione archivio storico di Ateneo e archivi storici delle biblioteche	100%	dic-19	100%
	AZ2307	Studio di fattibilità per l'acquisizione di piattaforma di gestione delle bibliografie per i corsi di studio	100%	dic-19	100%
	AZ2308	Riorganizzazione archivio corrente: protocollo diffuso e gestione PEC	100%	dic-20	100%

Tutti i progetti di fattibilità tecnica ed economica (ex “progetto preliminare”) relativi alle azioni il cui cronoprogramma è stato rimodulato, sono stati ultimati e trasmessi all’Amministrazione con nota del 23/12/2019 prot. 243007. Il mancato completamento al 100% dell’AZ2211 è dovuto ad inerzia esogena descritta nell’Allegato 1. **Il valore obiettivo è raggiunto.**

#### **6) Budget speso/preventivato**

Il valore obiettivo dell’indicatore, pari a €1.641.382,00, è stato ampiamente superato in quanto **il budget speso** ammonta nel 2019 a €1.511.890,34, **pari al 92,11% del budget stanziato per l’esercizio.**

Si sottolinea come, nell’effettuare il calcolo delle cifre spese, si sia adottato un criterio di rigorosa coerenza rispetto a quanto previsto da budget. Nel calcolare la cifra globalmente risultante come spesa (€1.539.950,34) sulla base di quanto imputato alle unità analitiche corrispondenti alle azioni, si è ritenuto infatti di sottrarre dal computo generale quelle per le quali non era stata effettuata nessuna previsione di budget (€28.060,00).

**Pertanto il risultato di quanto speso, a seguito di relativa budgettizzazione, è stato pari €1.511.890,34, cifra ampiamente soddisfacente ai fini del raggiungimento del valore obiettivo, come sopra evidenziato.**

#### **Misure anticorruzione e trasparenza**

Nel 2019, anche in ragione della fervida attività progettuale dell’Area Edilizia, sono stati analizzati ai fini della prevenzione della corruzione gli ambiti della progettazione edilizia, delle gare di affidamento mediante la Centrale acquisti, dell’esecuzione di contratto di appalto, e di pianificazione e analisi esigenze acquisti. Le mappature dei relativi processi organizzativi, disponibili in DAF\_VAL, sono in attesa della validazione finale per la pubblicazione nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale.

## LINEA 3 – POTENZIAMENTO DELLA SICUREZZA DELLE PERSONE, DEI DATI E DEI LUOGHI DI LAVORO

Peso	Indicatori	Valori Obiettivo (Target)	% Risultato	% Complessiva	Misure anticorruzione e trasparenza
10%	7) Indagine sul Benessere Organizzativo	Incremento 5% rispetto all'anno precedente	100	100	Creazione dell'Albo dei docenti abilitati alla formazione nell'ambito della sicurezza (da pubblicare)
40%	8) Numero procedure elaborate o revisionate	3 procedure elaborate o revisionate	100		
30%	9) Numero di persone formate	Incremento delle persone formate	100		
20%	10) Progetto sicurezza informatica	1 azione di sicurezza informatica realizzata	100		

### 7) Esito dell'indagine sul Benessere organizzativo

Come esposto nel capitolo 4, l'indagine di Benessere Organizzativo ha restituito esiti assolutamente positivi su tutti gli ambiti considerati. La tavola che segue raffigura gli esiti delle domande dell'indicatore e il relativo incremento registrato.

Tavola 5.4. Esito dell'indicatore 7 della linea 3

Codice Indicatore	Descrizione e indicatore	Ponderazione complessiva	Target	Codice variabile	Descrizione variabile	Valore 2018	Target 2019 (valore 2018 + 5%)	Valore 2019	Incremento % registrato (2019-2018)	Esito
7	Indagine sul Benessere organizzativo (Good Practice domande A1, A4)	2%	Incremento dei valori rilevati rispetto all'anno precedente: 5%	A1	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	3,93	4,13	4,21	7,12	Risultato raggiunto
				A4	Il mio ambiente di lavoro è soddisfacente	4,01	4,21	4,39	9,48	

L'incremento atteso dell'indicatore nella misura del 5% è stato ampiamente superato da ciascuno dei due valori: rispettivamente 4,21 rispetto a un valore obiettivo di 4,13 e 4,39 rispetto a un valore atteso di 4,21. Non si pone pertanto l'esigenza della loro sintesi, essendo comunque il valore generato superiore al 5%: il risultato da riconoscere è pertanto pari al 100%.

## 8) Numero di procedure elaborate o revisionate

Nel 2019, grazie alla collaborazione trasversale tra il Servizio Prevenzione e Protezione e le varie strutture interessate, sono state elaborate e/o revisionate le seguenti procedure di sicurezza:

1. Valutazione rischio biologico;
2. Valutazione rischio chimico;
3. Valutazione rischio cancerogeni;
4. Elaborazione piani di emergenza;
5. Valutazione rischio attrezzature;
6. Valutazione rischi generale (scheda nuovi assunti).

Le procedure sono pubblicate sul sito [Ateneo Sicuro](#), portale per la sicurezza dell'Università degli Studi di Firenze.

**Il valore obiettivo è pertanto raggiunto e superato**, permettendo di conseguire la percentuale di risultato del 100%.

## 9) Incremento del numero di persone formate

Viene riportata nella tabella seguente l'esito dell'indicatore, da cui si evince che **il valore obiettivo è raggiunto al 100%**.

	Formazione sicurezza					
	e-learning		Rischi specifici		Totale	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Personale dipendente e equiparato	161	407	565	899	726	1306
Studenti	5054	5428	5754	5595	10808	11023
<b>Totale</b>	<b>5215</b>	<b>5835</b>	<b>6319</b>	<b>6494</b>	<b>11534</b>	<b>12329</b>

## 10) Azione di sicurezza informatica

Nella consapevolezza che la sicurezza informatica coinvolge non solo la tecnologia ma anche l'organizzazione e la comunicazione, la prima azione di sicurezza informatica realizzata nel 2019 ha riguardato lo [sforzo di formazione](#) di tutta la compagine tecnico-amministrativa nell'ambito della procedura selettiva per la progressione economica orizzontale. Uno dei temi che il personale è stato invitato a studiare per superare il relativo test, sulla base di materiale didattico approntato dall'Amministrazione, è stato proprio la [sicurezza informatica](#), connessa alla transizione al digitale nella P.A.

Sul versante tecnologico, ai fini del raggiungimento del valore obiettivo, l'azione di sicurezza informatica realizzata è **l'attivazione del blocco del traffico web verso siti per adulti e per gioco d'azzardo**, illustrata dalla nota prot. n. 67606 del 10/04/2019 disponibile in DAF\_VAL.

## Misure anticorruzione e trasparenza

La mappatura del processo "Affidamento incarichi di docenza per la formazione in materia di sicurezza" è stata più operativamente sostituita dalla creazione dell'Albo dei docenti abilitati alla formazione nell'ambito della sicurezza. La bozza di bando è in fase di approvazione.

## LINEA 4 - AZIONI DI SUPPORTO ALL'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Peso	Indicatori	Valori Obiettivo (Target)	% Risultato	% Complessiva	Misure anticorruzione e trasparenza
20%	11) Risultati <i>customer satisfaction</i> indagine <i>Good Practice</i> per quesiti inerenti alle azioni	Miglioramento del 2% rispetto all'anno precedente	100	100	Rotazione Dirigente
80%	12) AZ4401 Superamento delle criticità rilevate dal Nucleo di Valutazione	Esito positivo della valutazione del Nucleo di Valutazione su AZ4401	100*		

\*Questo risultato si stabilizzerà a seguito dell'esito positivo dell'iter valutativo da parte del del Nucleo di Valutazione.

### 11) Esito dell'indagine Good Practice

L'indicatore di questa linea è definito come "Risultati customer satisfaction indagine Good Practice per quesiti inerenti alle azioni" e il suo valore obiettivo è "miglioramento del 2% rispetto all'anno precedente". Come nel caso dell'indicatore della linea 2, una definizione più precisa del termine "inerenti alle azioni" è stata effettuata nel Piano Integrato 2020-2022, approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2020. In esso, a fronte del medesimo indicatore e dello scorrimento delle azioni triennali, è stato definito l'elenco delle domande da prendere a considerazione per la valutazione. A tale elenco di domande pertanto ci sia attiene anche per la valutazione delle domande di pertinenza del 2019, dando in questo modo coerenza e continuità alle valutazioni 2019 e 2020.

I quesiti considerati indagano la soddisfazione relativa al **supporto ai servizi di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca** e alla **capacità di gestione amministrativo-contabile dei progetti di ricerca e di supporto della didattica nei Dipartimenti**. A fronte di un lieve incremento del numero di rispondenti (1.099 nel 2019, 958 nel 2018) dovuto alle maggiori adesioni, si registra un **sensibile aumento del gradimento (+10,73%)** largamente superiore al valore obiettivo atteso. Si deve pertanto considerare il **pieno raggiungimento del valore obiettivo, nella misura del 100%**.

Tavola 5.5. Esito dell'indicatore 11 della linea 4

Linea	Metrica	Domande	PUNTEGGIO 2018	NUMERO RISP.	PUNTEGGIO 2019	NUMERO RISP.	VAIAZIONE
Azioni di supporto all'assicurazione e della qualità	Customer satisfaction indagini GP per quesiti inerenti le azioni	GP DDA dom. 10: In riferimento ai servizi di assicurazione e della qualità della didattica					
		a. Il supporto ricevuto dall'help-desk/personale interno all'Ateneo è utile?	3,913	218	4,296	186	0,383
		b. Il supporto avviene in tempi adeguati?	3,940	218	4,312	186	0,372
		GP DDA dom. 14: In riferimento ai servizi di assicurazione e della qualità della ricerca:					
		a. Il supporto ricevuto dall'help-desk/personale interno all'Ateneo è utile?	3,994	171	4,406	101	0,412
		b. Il supporto avviene in tempi adeguati?	4,035	171	4,386	101	0,351
		CS DIP dom. VA06.04: Ai fini di eventuali interventi di miglioramento dei servizi, come valuta la capacità di gestione del Dipartimento? Gestione amministrativo-contabile e monitoraggio dei progetti di ricerca	4,779	958	5,171	1.099	0,392
		CS DIP dom. VA06.08: Ai fini di eventuali interventi di miglioramento dei servizi, come valuta la capacità di gestione del Dipartimento? Supporto alla didattica	4,285	935	4,760	1.004	0,475
	Numero massimo rispondenti 2018	Numero massimo rispondenti 2019	Media ponderata 2018	Target 2019: +2%	Media ponderata 2019	Variazione assoluta registrata	Variazione percentuale registrata
TOTALE	958	1.099	4,369	4,456	4,838	0,469	10,73%

## 12) AZ4401 Superamento delle criticità rilevate dal Nucleo di Valutazione

L'azione di *performance* organizzativa AZ4401 è nata dalla raccomandazione di ANVUR a favore di un "cruscotto direzionale", quale strumento per la gestione integrata dell'Ateneo e il supporto informativo al miglioramento continuo.

Lo strumento si trova in una fase di avvio nel *datawarehouse* di Ateneo (DAF), che ha rappresentato il punto di partenza per lo sviluppo dell'azione AZ4401. Nel 2019 l'Amministrazione infatti ha colto l'occasione della rendicontazione della *performance* 2018 per creare in DAF uno spazio, condiviso ma con livelli di accesso profilati a seconda delle tipologie di fruitori, dedicato alle informazioni prodotte e/o detenute ai vari livelli dell'Amministrazione nell'ambito del ciclo della *performance*. In questo *repository* è stato inserito tutto il materiale fornito "ad evidenza" del grado di raggiungimento dei risultati descritti nella Relazione sulla Performance 2018 e nella Relazione del Direttore Generale. Nella sua *Relazione di validazione* della Relazione sulla Performance 2018, nella sezione "Sistemi informativi, Atti e Documenti" il Nucleo di Valutazione ha commentato valutando positivamente questa implementazione del DAF quale "raccolta delle principali fonti documentali e di dati utili allo sviluppo del ciclo di programmazione e controllo dell'Ateneo. [...] Questo modello colloca vicini i documenti per la gestione integrata dell'Ateneo, come uno spunto di concreta realizzazione della "mappa per l'integrazione" suggerita da ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli delle performance e del bilancio (Gennaio 2019)".

Allo sviluppo dell'azione AZ4401 è stato anche indirizzato l'obiettivo della struttura Funzioni Direzionali, ove afferiscono tutte le unità organizzative di supporto o in staff agli Organi di vertice (Organi accademici, Rettore, Direttore Generale, Nucleo di Valutazione, ecc). In questo ambito è stata condotta una **riflessione sull'assetto raggiunto dal servizio DAF e sulle possibili prospettive di sviluppo**, che ha condotto a una **proposta di riassetto dei contenuti e della profilazione dei suoi utenti**, a beneficio di una sua reale capacità di supporto ai processi decisionali, al ciclo delle performance e allo sviluppo del ciclo della Qualità. Il lavoro istruttorio realizzato e sostanziato nella



redazione del Progetto-Obiettivo 2019 della Struttura Funzioni Direzionali (DAF\_VAL) è stato messo a disposizione, sotto forma di proposta da sviluppare acquisito il parere favorevole dell'appropriato livello istituzionale idoneo all'assunzione di decisioni di natura politica. Nel frattempo si segnala che l'obiettivo di struttura delle Funzioni Direzionali, nella sua formulazione complessiva, ha ricevuto una valutazione pienamente positiva, anche per la capacità della proposta di incidere nel senso previsto sulla materia.

Considerata l'evidente capacità dello strumento costituito dal servizio DAF, integrato dell'intervento descritto nella Relazione sull'obiettivo di struttura delle Funzioni Direzionali, di superare le criticità rilevate dal Nucleo di Valutazione, **si propone di valutare come pienamente raggiunto l'obiettivo**, ancorché resti da acquisire una più ampia valutazione nel merito della suddetta proposta da parte dei soggetti decisionali e di valutazione. **Si formula pertanto una proposta di autovalutazione di raggiungimento al 100% dell'obiettivo, ferma restando un'eventuale diversa valutazione sul punto ad opera del Nucleo di Valutazione stesso.**

#### **Misure anticorruzione e trasparenza**

La misura anticorruzione della Linea era stata individuata nella "rotazione degli incarichi dei dirigenti". A partire dalla riorganizzazione effettuata nell'anno 2015 l'Ateneo ha perseguito il principio di rotazione attraverso un importante e globale riassetto degli incarichi dirigenziali. Nel corso dell'anno 2019 il Dirigente dell'Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico è cessato dal servizio e proprio nell'ottica del suddetto principio l'incarico è stato affidato ad altro dirigente del medesimo livello dirigenziale, che ancora non aveva ruotato. A seguito della rotazione per coprire il posto di dirigente vacante è stato bandito un concorso a tempo determinato e nel mese di dicembre è stato assunto il nuovo dirigente a contratto per l'Area dei Servizi Economici e Finanziari (in DAF\_VAL la delibera del CdA del 30 aprile 2019).

## LINEA 5 – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

Peso	Indicatori	Valori Obiettivo (Target)	% Risultato	% Complessiva	Misure anticorruzione e trasparenza
20%	13) Risultati indagine <i>Good Practice</i> sul benessere organizzativo	Incremento rispetto al risultato anno 2018 sezioni C, D, E, G	100	100	Mappature processi : . Reclutamento PTA e CEL . Mobilità PTA e CEL
80%	14) Attuazione delle azioni previste sul totale	Rispetto del piano di conduzione della trattativa con i sindacati al 50% della pianificazione	100		

Nel monitoraggio di luglio 2019, è stata approvata la rimodulazione dell'azione AZ5102 "Definizione distribuzione Pu.Or. e Assegnazione risorse umane alle strutture secondo parametri di equità e trasparenza" in "Assegnazione risorse umane alle strutture secondo parametri di equità e trasparenza", senza impatto sugli indicatori di misurazione. La definizione di un modello rigido di attribuzione di punti organico alle strutture è stata infatti definitivamente scartata, come descritto nella Relazione sulla *Performance 2018*. Pertanto l'azione è stata rimodulata in favore dello studio di uno strumento che dia evidenza di un utilizzo ponderato dei risultati della *customer satisfaction* nella programmazione delle risorse umane da destinare alle strutture.

### 13) Risultati indagine *Good Practice* sul benessere organizzativo

Come si è avuto modo di esporre, l'indagine di Benessere Organizzativo per il 2019 ha restituito esiti comparativamente migliori rispetto all'anno precedente. La tabella che segue raffigura i valori registrati negli ambiti considerati dall'indicatore e le variazioni intercorse rispetto ai valori del precedente esercizio.

Tabella 5.6. Esito dell'indicatore 13 della linea 5

Codice indicatore	Descrizione indicatore	Ponderazione complessiva	Target	Codice variabile	Descrizione variabile	Valore 2018	Valore 2019	Incremento % registrato (2019-2018)	Esito
13	Risultati indagine <i>Good Practice</i> sul Benessere organizzativo sezioni C, D, E, G	3%	Incremento rispetto al risultato dell'anno precedente	C	L'equità nella mia amministrazione	3,10	3,45	11,29	Risultato raggiunto
				D	Carriera e sviluppo professionale	3,08	3,37	9,42	
				E	Il mio lavoro	4,36	4,59	5,28	
				G	Il contesto del mio lavoro	3,56	3,97	11,52	

**L'incremento atteso dei quattro ambiti considerati dall'indicatore è stato ampiamente conseguito considerato da ciascuno con incrementi compresi fra il 5 e il 12%.** Non si pone pertanto l'esigenza della loro sintesi, considerato che tutti gli indicatori sono fra loro concordi e positivi: il risultato dell'indicatore deve essere **ricosciuto pari al 100%**.

#### **14) Attuazione della pianificazione della trattativa sindacale**

L'Ateneo, nel corso dell'anno 2019, a seguito del rinnovo del CCNL del 19 aprile 2018, ha colto l'occasione per promuovere la cultura condivisa della *performance*, elemento tuttora risaputamente carente nella maggioranza delle Pubbliche Amministrazioni. Per far ciò al tavolo di trattativa è stato previsto un dibattito in merito alla *performance*, sviluppato in più incontri durante tutto l'anno, che ha condotto alla stipula di [due Accordi](#) in questo ambito.

Il primo "Accordo per la determinazione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance - anno 2019", siglato in data 6 febbraio 2019, ha come obiettivo il superamento dell'impianto basato sul concetto di produttività per il personale di categoria B, C e D e l'introduzione della *performance* organizzativa e individuale, al fine di adeguare il sistema di valutazione di tutto il personale alla normativa vigente e al nuovo CCNL del 19 aprile 2018, ma anche per rendere partecipe tutto il personale degli obiettivi di *performance*.

Il secondo "Accordo relativo ai Premi correlati alla performance - Anno 2019", ha visto la stipula definitiva in data 20 febbraio 2020, ma la sottoscrizione dell'ipotesi è tuttavia avvenuta in data 19 settembre 2019. Nello specifico, l'accordo mira alla valorizzazione del personale come risorsa di un'organizzazione complessa che opera attraverso la sintesi di molteplici e diverse professionalità, nonché della partecipazione del personale come contributo umano all'espletamento delle attività medesime.

Pertanto nel corso del 2019, grazie anche all'intenso dibattito sindacale, sono state diffuse nella compagine tecnico-amministrativa le basi normative e culturali per la comprensione, la condivisione e l'accettazione delle regole del processo di valutazione insito nel ciclo della performance. Si considerano pertanto acquisiti i presupposti per innalzare il livello partecipativo degli attori interni della performance, fattore di maggiore benessere organizzativo, e pienamente raggiunto il risultato atteso per l'anno 2019. La sezione della relazione riservata alle azioni direzionali darà ulteriore spazio ai risultati conseguiti nel contesto della trattativa sindacale.

<p>Il valore obiettivo è identificato in modo ottimizzabile nel 50% della pianificazione dei lavori del tavolo. In realtà la pianificazione di un tavolo sindacale non esiste e non è neppure ipotizzabile. In considerazione però della costanza delle relazioni, della numerosità degli accordi prodotti di cui si darà più ampiamente atto nella sezione 5.3.3 della Relazione, il valore obiettivo si valuta raggiunto nella misura del 100%.</p>
---

## Misure anticorruzione e trasparenza

L'intenso sforzo di reclutamento di personale tecnico-amministrativo e collaboratori esperti linguistici che ha caratterizzato l'anno 2019 ha posto l'attenzione sui relativi [processi di reclutamento e mobilità](#), che sono stati analizzati in chiave anticorruzione e trasparenza mediante mappature, pubblicate nell'[Allegato 1](#) al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT).

### SINTESI DEL RISULTATO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2019

PESO	LINEA	RISULTATO LINEA	RISULTATO PESATO	RISULTATO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
25%	<i>Miglioramento servizi agli studenti</i>	100%	25%	<b>96,35%</b>
20%	<i>Valorizzazione del Patrimonio</i>	81,74%	16,35%	
20%	<i>Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro</i>	100%	20%	
20%	<i>Azioni di supporto all'assicurazione della qualità</i>	100%	20%	
15%	<i>Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo</i>	100%	15%	

## CONCLUSIONE

La percentuale di raggiungimento della *performance* organizzativa, obiettivo di sintesi condiviso dall'intera tecnostuttura, si riflette sulla valutazione individuale secondo la pesatura prevista dal SMVP in base alla categoria di personale e alla tipologia di incarico ricoperto.

Come si evince dalla lettura di questa sezione, la misurazione per l'anno 2019 del grado di raggiungimento degli obiettivi insiti nelle azioni di performance organizzativa, a prescindere dalla conseguente valutazione complessiva sopra esposta, ha evidenziato qualche area di miglioramento nella definizione della filiera obiettivi/indicatori/valori obiettivi. L'Amministrazione assume questo spunto di riflessione ai fini della revisione periodica del SMVP, come più ampiamente illustrato nel Capitolo 6.

## 5.2 La Performance di Struttura

Coerentemente con l'edizione precedente, anche nel Piano Integrato 2019-2021 l'Ateneo fiorentino prosegue nella definizione di una distinta *Performance* di Struttura. Quest'ultima si configura come ambito specifico della *Performance*, mirando a cogliere la capacità della struttura di declinare le linee strategiche e contemporaneamente di soddisfare, nell'ordinario agire, l'utenza interna ed esterna migliorando i servizi offerti anche sulla base delle customer.

Si ricorda che, come da SMVP 2019, sono considerate strutture soggette a specifica valutazione le **Aree dirigenziali dell'Amministrazione Centrale**, i **Dipartimenti**, gli **Obiettivi Strategici**, le **Funzioni Trasversali**, il **Centro Linguistico d'Ateneo** e altri centri di ricerca con personale direttamente assegnato, mentre l'attività delle Scuole è censita nell'ambito dei Dipartimenti che ne sono sede amministrativa; è soggetta a valutazione specifica anche la struttura "**Funzioni Direzionali**" in *staff* alla **Direzione Generale**.

Secondo il Piano Integrato 2019-2021, che attua le prescrizioni del SMVP 2019, gli ambiti di valutazione e relativi pesi della *Performance* di Struttura sono:

- **Compliance**
- **Soddisfazione degli utenti**
- **Obiettivi di Struttura**

I tre elementi concorrono a determinare il risultato finale di performance individuale, secondo una composizione determinata dal proprio profilo di ruolo. Di ciò si darà più ampiamente atto nella sezione 5.3 della relazione.

Nel seguito si riportano alcune considerazioni riferentesi a ciascun ambito valutativo e separatamente per Dipartimenti, Aree dirigenziali e altre Strutture.

### 5.2.1 Comportamento organizzativo della struttura

La *compliance* intende rappresentare il comportamento organizzativo della struttura, la capacità cioè della componente tecnico-amministrativa di assecondare le linee fissate dagli Organi di Governo in coerenza col Piano Strategico di Ateneo, nel contesto specifico di riferimento di ciascuna Struttura e nel mantenimento di elevati *standard* qualitativi nell'attività ordinaria.

Trattasi di un ambito osservazionale, valutato qualitativamente grazie al confronto tra valutatore e responsabile della Struttura anche a fronte di una specifica e motivata autovalutazione che tenga conto dei profili delle competenze professionali, dei comportamenti del gruppo, delle relazioni e comunicazioni.

Nella declinazione iniziale degli ambiti di programmazione strategica dipartimentale, richiesta dal Rettore ai Direttori con nota prot. n. 224770 del 28/12/2018 e nel successivo aggiornamento del luglio 2019 finalizzato alla redazione dell'Annesso al Piano Strategico di Ateneo, è stato assicurato agli stessi supporto e consulenza costante da parte degli uffici.

Analogamente, a livello di Aree, è stato richiesto il coinvolgimento della componente tecnico-amministrativa secondo le specifiche vocazioni, sempre con la finalità di assecondare le linee fissate dagli Organi di Governo in coerenza col Piano Strategico di Ateneo.

Da SMVP 2019, **per i Dipartimenti**, la valutazione comporta un giudizio qualitativo basato sull'osservazione diretta del Direttore Generale, congiuntamente al Direttore del Dipartimento: **nelle Aree Dirigenziali**, la valutazione comporta un giudizio qualitativo basato sull'osservazione diretta del Direttore Generale, congiuntamente al Rettore.

Si riepilogano di seguito i risultati parziali, aggiornati al 25 maggio 2020:

STRUTTURA	VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DELLA STRUTTURA (compliance)
Area Affari Generali e Legali	95
Area Edilizia	100
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi e Informatici	100
Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	100
Area Risorse Umane	100
Area Servizi alla Didattica	100
Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento	100
Area Servizi Economali, Patrimoniali e Logistici	100
Area Servizi Economici e Finanziari	95
Centrale Acquisti	98
Centro Linguistico d'Ateneo (CLA)	100
Comunicazione e Public Engagement	98
Coordinamento Relazioni Internazionali	100
Formazione	100
Funzioni Direzionali - Staff DG - SPP	100
Orientamento e Job Placement	95
Trasparenza e anticorruzione	95
Ufficio Funzionale di Supporto al Responsabile della Protezione dei Dati	100
Dipartimento di Architettura (DiDA)	100

Dipartimento di Biologia	100
Dipartimento di Chimica	100
Dipartimento di Fisica e Astronomia	100
Dipartimento di Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (FORLILPSI)	80
Dipartimento di Ingegneria Civile e Ambientale (DiCEA)	100
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione (DINFO)	
Dipartimento di Ingegneria Industriale (DIEF)	100
Dipartimento di Lettere e Filosofia (DILEF)	100
Dipartimento di Matematica e Informatica (DIMAI)	96
Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica (DMSC)	
Dipartimento di Neuroscienze, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)	95
Dipartimento di Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche (DSBSC)	100
Dipartimento di Scienze della Terra (DST)	
Dipartimento di Scienze della Salute (DSS)	90
Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agrarie, Alimentari, Ambientali e Forestali (DAGRI)	100
Dipartimento di Scienze Giuridiche (DSG)	
Dipartimento di Scienze per l'Economia (DISEI)	100
Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali (DSPS)	100
Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni (DiSIA)	100
Dipartimento di Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	100
Centro Interdipartimentale di Cristallografia Strutturale (C.R.I.S.T.)	100
Centro di Servizi di Microscopia Elettronica e Microanalisi (M.E.M.A.)	100
Centro per i Servizi di Stabulazione degli Animali da Laboratorio (CE. S. A. L.)	100
Centro per la Protezione Civile UNIFI	100
Laboratorio Europeo per la Spettroscopia non Lineare (L.E.N.S.)	100
<b>TOTALE</b>	<b>98,43</b>



I livelli di *compliance* registrati risultano molto positivi e sostanzialmente sulla linea di quelli del precedente anno. I valori testimoniano la forza e la continuità della coesione tra le Strutture e le parti coinvolte nel loro governo, direzione e valutazione. Infatti, mediamente, il livello di *compliance* è stato del 98,43% (lo scorso anno era 98,73%), con 30 delle 44 valutazioni (di cui 4 al momento ancora mancanti) al 100% e le altre con modesti scostamenti, anche se di entità maggiore dello scorso anno.

### **5.2.2 Soddisfazione dell'utenza relativamente ai servizi erogati:**

Tale ambito risponde al dettato normativo che prevede la partecipazione degli stakeholder quali soggetti attivi all'interno del Ciclo della *Performance* (D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, art. 7 c. 2). I risultati delle indagini erogate dall'Ateneo trovano impiego, sia a fini valutativi, sia per la progettazione di future azioni di miglioramento.

La dipendenza di una quota di valutazione delle strutture dagli esiti delle indagini promosse dall'Ateneo e rivolte a varie tipologie di utenti, concretizza la partecipazione degli utenti di riferimento.

Nel corso del 2019 sono state utilizzate ai fini della valutazione:

- Indagine di *customer satisfaction* sui servizi di Ateneo rivolta al personale tecnico-amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici (PTA-CEL) - progetto *Good Practice*;
- Indagine di *customer satisfaction* sui servizi di Ateneo rivolta al personale docente, dottorandi e assegnisti (DDA) - progetto *Good Practice*;
- Indagine di *customer satisfaction* sui servizi di Ateneo rivolta agli studenti del primo anno di corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico (CS1) - progetto *Good Practice*;
- Indagine di *customer satisfaction* sui servizi di Ateneo rivolta agli studenti degli anni successivi al primo, qualsiasi corso di laurea (CS2) - progetto *Good Practice*;
- Valutazione dei servizi di supporto agli studenti (VALSTUD);
- Indagine di *customer satisfaction* sui servizi dipartimentali, rivolta al personale docente e ricercatore, ai dottorandi e agli assegnisti (DIP).

Per ogni indagine è stata definita la selezione di domande per la valutazione di ciascuna Struttura soggetta a misurazione della *Performance* (vedi PI 2019-2021 e successiva delibera CdA del 26 giugno 2019). Il materiale elaborato è pubblicato in schede singole su *DAF – Datawarehouse dell'Ateneo fiorentino* (<https://www.daf.unifi.it/>) e corredate dal punteggio di partenza, utilizzato come base per la successiva definizione della percentuale di risultato.

Le domande sono state selezionate anche attraverso il confronto con i responsabili delle strutture sottoposte a valutazione; tale confronto ha prodotto modifiche alle tabelle 16a e 16b pubblicate nel Piano Integrato 2019-2021, in recepimento delle osservazioni pervenute e determinate dall'assunto fondamentale che i criteri di valutazione debbano essere chiari e condivisi tra valutato e valutatore. La revisione delle domande, come descritto nell'introduzione del Capitolo 5, è stato oggetto di intervento di rimodulazione con passaggio agli organi istituzionali del mese di luglio.

Dato che alcune indagini sono espresse in scala di valutazione 1-10 (VALSTUD e DIP), al fine di rendere il giudizio espresso comparabile a quello previsto dal vigente SMVP, prima di procedere alle sintesi, si è operata una riscalatura di tali valutazioni in scala 1-6.

### **Risultati indagini di CS nei Dipartimenti**

Si riporta nel seguito una tabella riepilogativa degli esiti delle indagini che coinvolgono i Dipartimenti, insieme al risultato complessivamente ottenuto sia in termini di punteggio assoluto, sia di percentuale raggiunta.

È possibile apprezzare un **risultato complessivamente più che soddisfacente**, in cui 18 Dipartimenti su 21 (85,7%) hanno raggiunto il massimo punteggio. I restanti Dipartimenti hanno registrato un risultato di gradimento complessivo più contenuto che, secondo le regole indicate nel SMVP 2019, ha comunque generato livelli di *performance* dell'80% e 90%. Alcuni scostamenti persistono nonostante lo sforzo profuso per dare all'azione dei dipartimenti una cornice di uniformità sostenuta dalla rete professionale RAD.

È utile osservare che, anche per i Dipartimenti che fanno apprezzare un decremento rispetto al 2018, **i punteggi complessivi 2019 si attestano tutti attorno** (anzi, ben al di sopra nella quasi totalità dei casi) **al valore 4**, individuato ai sensi del SMVP 2019 come valore di **piena sufficienza**.

Quali elementi positivi, si segnalano gli incrementi riportati:

- dal Dip. di Ingegneria Civile e Ambientale – DiCEA (pari a 0,907), valore di notevole rilievo e pari ad un incremento di circa il 21,8%;
- dal Dip. di Architettura – DiDA (0,544, +13%);
- dal Dip. di Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo – SAGAS (0,543, +12,7%);
- dal Dip. di Matematica e Informatica – DIMAI (0,507, +11,6%).

STRUTTURA	RISULTATO CS	TOTALE 2018	TOTALE 2019	DIFF TOTALE
Dipartimento di Architettura (DiDA)	100%	4,167	4,711	0,544
Dipartimento di Biologia	100%	4,787	4,905	0,118
Dipartimento di Chimica	100%	4,497	4,755	0,258
Dipartimento di Fisica e Astronomia	100%	4,595	4,725	0,130
Dipartimento di Formazione, Lingue, Int. (FORLILPSI)	80%	4,009	3,914	-0,094
Dipartimento di Ingegneria Civile e A. (DiCEA)	100%	4,158	5,066	0,907
Dipartimento di Ingegneria dell'Inform. (DINFO)	100%	4,371	4,692	0,321
Dipartimento di Ingegneria Industriale (DIEF)	100%	4,258	4,685	0,427
Dipartimento di Lettere e Filosofia (DILEF)	100%	4,810	5,241	0,431
Dipartimento di Matematica e Informatica (DIMAI)	100%	4,366	4,872	0,507
Dipartimento di Medicina Sperimentale e C. (DMSC)	100%	4,381	4,769	0,388
Dipartimento di NEUROFARBA	100%	4,359	4,629	0,270
Dipartimento di Scienze Biomediche, Sp. e C. (DSBSC)	100%	4,494	4,857	0,363
Dipartimento di Scienze della Salute (DSS)	90%	4,961	4,944	-0,017
Dipartimento di Scienze della Terra (DST)	100%	4,097	4,301	0,205
Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agra. (DAGRI)	100%	4,406	4,833	0,427
Dipartimento di Scienze Giuridiche (DSG)	100%	4,358	4,574	0,216
Dipartimento di Scienze per l'Economia (DISEI)	100%	4,437	4,639	0,202
Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali (DSPS)	100%	4,129	4,406	0,276
Dipartimento di Statistica, Infor., Appl. (DISIA)	90%	4,660	4,675	0,015
Dipartimento di Storia, Archeologia, G. (SAGAS)	100%	4,262	4,805	0,543
<b>TOTALE (media)</b>	<b>98%</b>			

### Risultati indagini di CS nelle Aree

Analoga rappresentazione può essere fatta per le Aree dirigenziali, Obiettivi Strategici, Funzioni Trasversali e tutte le altre Strutture soggette a valutazione che fanno capo all'Amministrazione Centrale.

Come si può osservare, i risultati presentano una **variabilità maggiore rispetto ai Dipartimenti**, ma possono essere considerati comunque positivi: il valore minimo riscontrato nelle percentuali finali è pari al 75% (riportato da due strutture su 15), cinque strutture raggiungono l'80% e altrettante il 90%, mentre le rimanenti tre conseguono il 100%, come mostrato in figura.

In generale, per queste Strutture si riscontra un andamento analogo rispetto ai risultati dell'anno precedente: infatti, nella maggioranza dei casi, le variazioni positive o negative sono di tale modesta entità che è possibile parlare di **un sostanziale mantenimento della qualità percepita dei servizi erogati**; inoltre, **i punteggi finali ottenuti si attestano generalmente intorno al valore 4** che, come detto per i Dipartimenti, rappresenta il valore di piena sufficienza. Nella figura seguente sono rappresentati gli esiti delle strutture considerate rispetto alla linea rossa di sufficienza: si osserva come sette strutture su 15 superino ampiamente il valore 4, altre sei siano al di sotto, mentre per le due rimanenti la sufficienza è pressoché raggiunta con un'approssimazione alla seconda cifra decimale.

STRUTTURA	RISULTATO CS	TOTALE 2018	TOTALE 2019	DIFF TOTALE
Area Affari Generali e Legali	-	-	-	-
Area Edilizia	80%	3,876	3,959	0,083
Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	90%	4,542	4,416	-0,126
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi	100%	3,621	3,887	0,266
Area Risorse Umane	90%	4,515	4,533	0,018
Area Servizi alla Didattica	80%	3,894	3,830	-0,064
Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento	100%	4,287	4,483	0,196
Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	80%	3,917	3,924	0,008
Area Servizi Economici e Finanziari	90%	4,545	4,587	0,042
Centrale Acquisti	100%	3,848	4,171	0,323
Comunicazione e Public Engagement	75%	3,672	3,712	0,040
Coordinamento Relazioni Internazionali	90%	4,489	4,526	0,037
Formazione	90%	4,220	4,217	-0,004
Funzioni Direzionali - Staff DG	80%	3,858	3,824	-0,034
Orientamento e Job Placement	75%	3,727	3,707	-0,020
Servizio Prevenzione e Protezione	80%	3,969	3,995	0,026
<b>TOTALE (media)</b>	<b>87%</b>			

In DAF, ad esclusivo beneficio del valutatore, è riportato un estratto dei principali esiti dell'indagine elaborato dal Coordinamento delle Funzioni Direzionali, che mette in evidenza i principali elementi di forza e di debolezza estratti dall'analisi degli esiti delle risposte alle domande di Customer (DAF\_VAL).

A conclusione, si fa osservare che per l'Area Affari Generali e Legali, per il Centro Linguistico di Ateneo e il LENS, stante l'assenza di specifiche domande relative all'erogazione di servizi nelle indagini utilizzate, l'ambito della *customer satisfaction* non viene attivato e il corrispondente peso (50%) viene aggiunto, come già fatto per i Centri e altre strutture senza indagini di *customer*, per una quota del 30% alla parte del comportamento organizzativo della Struttura (che pertanto assume il peso del 60%), e il rimanente 20% alla sezione dell'obiettivo di struttura (che diventa così il 40%).

Si riporta infine che la media della percentuale di miglioramento per il totale delle strutture di Ateneo sottoposte a indagini di *customer satisfaction* è pari al **93%**.

### 5.2.3 Obiettivi di struttura

L'obiettivo di Struttura costituisce ambito di nuova introduzione nel SMVP 2019, volto a valorizzare il funzionamento della singola struttura come contesto aggregante, all'interno del quale emerge il contributo di ciascun individuo che ad essa afferisce.

In concreto, ogni struttura è stata invitata a definire un proprio progetto di miglioramento, con caratteristiche definite nel Piano Integrato e con la previsione di **coinvolgere tutto il personale afferente, di categoria B, C e D, assegnatario diretto dell'Obiettivo di Struttura.**

Con nota Prot. n. 37421 del 25/02/2019 e successiva "Nota operativa sul nuovo meccanismo di assegnazione obiettivi e valutazione del personale b-c-d nei dipartimenti-2019" nonché con mail del

12/03/2019, si è fornito alle strutture il FORMAT di declinazione e dettagliate istruzioni di declinazione dell'obiettivo.

I **responsabili sono stati incaricati della funzione di coordinamento**, attività che viene valutata indirettamente tra i comportamenti organizzativi, all'interno della *performance Individuale*, di cui viene dato evidenza in allegato a disposizione dei valutatori (ALL. Tab DAF\_VAL\_Dipartimenti)

In aggiunta alle indicazioni di massima presenti nel Piano Integrato, ed al materiale sopra citato inviato alle Strutture, per tutto il periodo di programmazione e svolgimento l'Amministrazione ha supportato le Strutture nella definizione del progetto di miglioramento, con un **servizio per così dire "consulenziale"**, volto principalmente a diffondere il nuovo approccio e a favorire l'organizzazione interna per il raggiungimento dell'obiettivo (DAF\_VAL\_mail materiale qualità 8/03/2019)

In questo scenario di novità che l'Obiettivo di Struttura ha creato, **è stato quindi dato particolare risalto alla metodologia di definizione e svolgimento dell'obiettivo**, mirando quindi primariamente ad **una sensibilizzazione del personale verso la progettualità** oltre che ad un'osservazione della loro posizione di partenza necessaria per pianificare il miglioramento.

Gli indicatori di riferimento per questo primo anno, infatti, pur salvaguardando i concetti di oggettività e di risultato, sono anche soprattutto di metodo, dando importanza, oltre che ai livelli raggiunti all'interno di ciascuna struttura, allo sviluppo efficace del metodo adottato e suggerito ai responsabili già nel [Piano Integrato 2019-2021](#) (pp. 59-61), nel quale sono stati prontamente indicati i **tre ambiti in cui l'obiettivo di struttura si è articolato – miglioramento dei processi e servizi** risultati carenti o comunque ulteriormente perfettibili, redazione di un piano mensile dei flussi finanziari di entrata/uscita, redazione di un **piano di miglioramento per il sistema di A.Q.** – con i loro rispettivi *target*.

Nella valutazione di questo nuovo ambito si è inoltre tenuto conto della perseguita idoneità e capacità di rendere l'obiettivo di struttura contesto di ampia partecipazione, coinvolgimento e momento di esaltazione e valorizzazione delle migliori attitudini dei singoli.

### **Declinazione degli Obiettivi di Struttura nei Dipartimenti**

La necessità di accompagnamento delle Strutture nello start-up di questo nuovo, importante obiettivo che riflette e ricade su quasi 1.400 dipendenti (B-C-D) dell'Ateneo ha determinato la calendarizzazione di incontri del Direttore generale, appositamente dedicati ai Dipartimenti, uno per ciascuna struttura presso le loro sedi, finalizzati ad incontrare tutti i colleghi e saggiare personalmente come la declinazione dell'obiettivo fosse stata vissuta e interpretata nelle singole strutture, alla presenza del RAD, quale coordinatore dell'obiettivo, e talvolta anche del Direttore di Dipartimento.

Le visite sono state improntate come riunioni di lavoro, quali **occasioni per il personale di mostrare l'approccio seguito**, di spiegare la ratio che ha permesso di definire quello specifico progetto di miglioramento e, in generale, per evidenziare l'approccio e l'avanzamento dei lavori messi in opera. L'iniziativa ha prodotto **un sostanziale e generalizzato apprezzamento da parte del personale coinvolto**, che ha mostrato di gradire questo confronto con il Dirigente di vertice e che ha spesso colto l'occasione per un confronto anche su altri argomenti ulteriori all'Obiettivo di Struttura.

Di ciò daremo evidenza e narrazione diffusa nel Capitolo 5.3.3. dedicato al Dirigente di Vertice.

Ci preme adesso illustrare che, in occasione dei monitoraggi intermedi svolti dal Direttore Generale i punti di maggiore attenzione sono stati:

- modalità: approccio rigoroso alla definizione dell'obiettivo, con particolare riferimento al coinvolgimento di tutto il personale, tecnico incluso se del caso;
- descrizione (processi oggetto di intervento): definizione del miglioramento atteso, anche in riferimento all'analisi di criticità emerse da varie fonti, tra cui gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* di pertinenza;
- clima: grado di apprezzamento e di collaborazione del personale, livello di partecipazione e consapevolezza;
- tempistica: redazione di un puntuale cronoprogramma delle azioni preventivate e rispetto dello stesso, sia durante il monitoraggio intermedio, sia in quello finale.

A valle degli incontri, e giunti in prossimità del momento valutativo, per dare riferimento di metodo all'osservazione delle evidenze documentali prodotte e di quelle testate negli incontri, si è parametrato quanto rilevato su una scala che tiene conto:

**1. delle indicazioni date a monte alle strutture**

**2. del livello di partecipazione del personale nella declinazione e perseguimento dell'obiettivo**

**3. delle tempistiche nel raggiungimento degli obiettivi**

**4. delle evidenze documentali prodotte.**

Un ulteriore elemento di estrema importanza, anche in ottica di crescita del personale e di omogeneità di declinazione riguardava **la qualità del metodo adottato**, possibilmente secondo le modalità ormai diffuse di *project management*: poiché questo però era sostanzialmente il **compito del coordinatore del progetto**, ovvero il RAD per le strutture dipartimentali, di esso si è ritenuto di tenere conto unicamente nella valutazione di un sotto ambito di valutazione del comportamento manageriale dello stesso, ovvero "Gestione e coordinamento obiettivo di struttura" facente parte della performance individuale.

La scala è sottorappresentata ed è stata utilizzata per i Dipartimenti e per le Aree.

scala	Descrizione	Valutazione
3	Valutazione positiva su 3 criteri: <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Evidenze raggiungimento obiettivo e fruibilità materiali</b></li><li>- <b>Condivisione metodo declinazione obiettivo</b></li><li>- <b>Rispetto dei tempi</b></li></ul>	100
2	Valutazione positiva di 2/3 dei criteri precedenti	95
1	Valutazione positiva di 1/3 dei criteri precedenti	90

<b>fuori scala di valutazione dell'O.S.</b>	<b>Qualità metodo adottato</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodo acquisito, messo in pratica e rendicontato</li> <li>- Metodo parzialmente acquisito, buon funzionamento</li> <li>- Metodo scarsamente acquisito, buon funzionamento</li> <li>- Assenza di metodo, buon funzionamento</li> </ul>	<b>elemento per valutazione capacità manageriali Responsabile Struttura</b>
---	--	---

La valutazione è stata supportata da una dettagliata **analisi dei materiali** trasmessi dalle Strutture nella fase del monitoraggio intermedio e finale, essi sono stati la base per la **fase osservativa** che ha avuto luogo nel corso degli incontri presso le strutture, **da parte del soggetto valutatore**. Dalla sintesi di questi due elementi, sui quali è stato compiuto un grande sforzo di ricomposizione equilibrata, si è pervenuti alle valutazioni.

Trattandosi del primo anno di adozione dell'obiettivo di struttura, la scala proposta, ha tenuto in grande considerazione il metodo quale elemento di valutazione, muovendo però dalla presenza di evidenze soddisfacenti, in assenza delle quali non è risultata attribuibile la valutazione massima.

In ogni caso, attraverso questa scala il valutatore ha ritenuto di premiare l'impegno di lavoro corale e la condivisione del percorso per il miglioramento dei servizi della struttura, anche in ottica di qualità e di garanzia di previsione e monitoraggio flussi finanziari, grazie ai quali sono stati conseguiti i risultati su contenimento del fabbisogno descritti al Cap 3.1 lett. D.

Per fornire concreta rappresentazione dell'applicazione del metodo, qui di seguito è riportata una sinossi degli item valutativi registrati nei monitoraggi e utilizzati quale base oggettiva per l'osservazione del valutatore, ai fini dell'attribuzione del punteggio, in forma tabellare anonimizzata dei 21 Dipartimenti.

VALUTAZIONE FINALE O.S.	Metodo Punteggio O.S.	Evidenze e fruibilità materiali	Condivisione metodo declinazione obiettivo	Rispetto dei tempi		Qualità metodo adottato	item dei Comportamenti manageriali: "Gestione e coordinamento obiettivo di struttura"
100	3	Tempestiva, puntuale e dettagliata rendicontazione finale.	Ampia e curata condivisione. Riunione plenarie 20/03, 25/03, 23-24/07	Cronoprogramma presente e ampiamente rispettato	e	Metodo acquisito, messo in pratica e rendicontato	100
95	2	Monitoraggio intermedio: format descrittivo senza allegati. Monitoraggio finale: scheda flussi scarsamente fruibile.	Condivisione del metodo, incontri in data 26/02, 19/06	nessun cronoprogramma, né evidenze di tempistica		Assenza di metodo, buon funzionamento	85
90	1	Relazione sul Dipartimento eccellenza e file flussi. Assenza evidenze azioni di miglioramento	non si evidenziano date di incontri di condivisione	Assenza di cronoprogramma. Difficoltà di cogliere l'andamento dell'obiettivo di struttura in fase di monitoraggio. Tempistica complessivamente rispettata.		Metodo scarsamente acquisito, buon funzionamento	90
100	3	Monitoraggio intermedio: format descrittivo. Cronoprogramma allegato. Estrazioni flussi. Relazioni singole dei colleghi.	Incontri in data 21/03, 06/11, oltre a incontri tra i RAD di area medica	Cronoprogramma presente e rispettato	e	Metodo scarsamente acquisito, buon funzionamento	90
100	3	Tempestiva, puntuale e dettagliata rendicontazione finale.	Ampia e curata condivisione riunione plenarie in data 20/03, 28/05, più vari incontri di rete	Cronoprogramma presente e rispettato	e	Metodo acquisito, messo in pratica e rendicontato	100
.....OMISSIS.....							

La sinossi degli item valutativi con brevi commenti è consultabile in DAF\_VAL.

Infine, quale frutto delle osservazioni tratte nel corso delle 21 visite nei Dipartimenti, sono stati redatti **verbali singoli per ciascuna struttura** miranti a cogliere spunti di riflessione e miglioramento, a partire dalle eventuali criticità ma anche delle *best practice* che dovessero evidenziarsi. (ALL\_Descrizione\_DAF\_VAL).

Quale ulteriore elaborazione realizzata a partire dal materiale dettagliato raccolto nei verbali, nella logica del Ciclo Plan-Do-Check-Act di miglioramento continuo, è stata inoltre composta a disposizione dei valutatori (TAB. CICLO\_PDCA\_DAF\_VAL).

I campi di osservazione riportati, a disposizione dei valutatori nella formulazione completa di contenuti per le 21 strutture, sono i seguenti:

Dipartimenti	Presentazione condotta da..	Partecipazione attiva dei tecnici	Evidenze / materiale proiettato a supporto	clima	Punti di forza	Problematiche	Spunti di miglioramento
--------------	-----------------------------	-----------------------------------	--	-------	----------------	---------------	-------------------------

Ovviamente, la qualità e quantità di elementi che il Direttore Generale ha potuto trarre dalle visite effettuate, sono state volano e stimolo di interventi organizzativi e/o di progettazione anche in vista della declinazione di specifici interventi di impulso direzionale, come più compiutamente illustrato nel capitolo 5.3.3.

In coerenza con la *compliance*, la valutazione di questa componente viene effettuata dal Direttore Generale in maniera congiunta con il Direttore del Dipartimento per le relative competenze.

Al termine del presente capitolo è riportata una tabella riassuntiva delle valutazioni di tutte le Strutture, incluse quelle dipartimentali.

### **Declinazione degli Obiettivi di Struttura nelle Aree**

Per le Aree dell'Amministrazione Centrale il Direttore Generale ha seguito il monitoraggio nei confronti diretti e continui con i Dirigenti attuati, sia nei colloqui individuali, sia negli incontri settimanali del Collegio di Direzione del martedì pomeriggio: non è stato quindi necessario effettuare un incontro appositamente dedicato.

È tuttavia mancato il confronto diretto in un unico momento con il personale delle Aree dirigenziali che ci si riserva di effettuare in futuro.

Analogamente ai Dipartimenti, è stata adottata una scala di valutazione che ha tenuto conto dei seguenti item: **Evidenze raggiungimento obiettivo e fruibilità materiali, Condivisione metodo declinazione obiettivo e Rispetto dei tempi**. Anche per le figure dirigenziali, la valutazione è stata supportata da una **dettagliata analisi dei materiali trasmessi** dalle Strutture nella fase del monitoraggio intermedio e finale, quale elemento oggettivo di valutazione.



In coerenza con la *compliance*, per le Aree Dirigenziali, la valutazione di questa componente viene effettuata dal Direttore Generale.

In fase di valutazione dei risultati conseguiti dalle Aree dirigenziali nell'ambito degli Obiettivi di Struttura **particolare cura e attenzione è stata dedicata all'analisi delle evidenze**, al fine di rendere la valutazione il più possibile oggettiva.

Quanto precede è desumibile dalla griglia anonimizzata che segue, disponibile in DAF\_VAL nella formulazione completa.

VALUTAZIONE FINALE O.S.	Metodo Punteggio O.S.	Evidenze e fruibilità materiali	Condivisione metodo declinazione obiettivo	Rispetto dei tempi
100	3	si veda documento in REP.	Tre incontri plenari con DG di avvio (18/03), monitoraggio (19/06) e finale (4/12). Tre incontri istruttori dei referenti ( 25/03, 20/05, 18/10).	si veda documento in REP.
100	3	Dettagliato documento di rendicontazione finale (REP)	Obiettivo concreto declinato con padronanza del metodo e coinvolgimento trasversale di tutta l'area. Incontri plenari 03/04, 09/04, 30/04, 02/07, 11/11 più altri per gruppi di lavoro	Rispetto del cronoprogramma del progetto e delle tempistiche di rendicontazione.
95	2	Format descrittivo, con un breve commento per ognuno dei tre ambiti. Allegati su tassi fruizioni aule. Assenza di cronoprogramma. Non si evincono dati finanziari	Impegno profuso per la corretta declinazione dell'obiettivo, mediante coinvolgimento di tutta l'area. incontri plenari del 05/03, 30/05, 19/06, oltre ad altri incontri periodici menzionati	Rispetto delle tempistiche programmate e di rendicontazione.
100	3	puntuale e dettagliata rendicontazione finale.	impostazione metodologica di un progetto di struttura a valenza trasversale (gestione del patrimonio cartaceo) nonostante l'eterogeneità delle sotto-strutture Archivio e FUP. Collaborazione trasversale con altre strutture dell'Ateneo per la conduzione del progetto. Incontri in data 13/02, 03/03.	Rispetto dei cronogrammi
100	3	Tempestiva, puntuale e dettagliata rendicontazione finale.	Ampia e curata condivisione. riunione plenaria 12/03 e altri incontri.	Rispetto dei cronogrammi
.....OMISSIS.....				

Si riporta infine, di seguito, la tabella con il riepilogo dei punteggi conseguiti, con attenzione alle specifiche strutture e al valore totale:

STRUTTURA	VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVO DI STRUTTURA
Area Affari Generali e Legali	90
Area Edilizia	100
Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	100
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi e Informatici	100
Area Risorse Umane	95
Area Servizi alla Didattica	100
Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento	100
Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	95
Area Servizi Economici e Finanziari	100

Centrale Acquisti	90
Centro Linguistico di Ateneo	100
Comunicazione e Public Engagement	100
Coordinamento Relazioni Internazionali	100
Formazione	95
Funzioni Direzionali - Staff DG - SPP	100
Orientamento e Job Placement	100
Trasparenza e anticorruzione	95
Ufficio Funzionale di Supporto al Responsabile della Protezione dei Dati	90
Dipartimento di Architettura (DiDA)	100
Dipartimento di Biologia	95
Dipartimento di Chimica	100
Dipartimento di Fisica e Astronomia	100
Dipartimento di Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (FORLILPSI)	90
Dipartimento di Ingegneria Civile e Ambientale (DiCEA)	100
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione (DINFO)	100
Dipartimento di Ingegneria Industriale (DIEF)	100
Dipartimento di Lettere e Filosofia (DILEF)	95
Dipartimento di Matematica e Informatica (DIMAI)	100
Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica (DMSC)	100
Dipartimento di Neuroscienze, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)	100
Dipartimento di Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche (DSBSC)	100
Dipartimento di Scienze della Terra (DST)	90
Dipartimento di Scienze della Salute (DSS)	100
Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agrarie, Alimentari, Ambientali e Forestali (DAGRI)	100
Dipartimento di Scienze Giuridiche (DSG)	100

Dipartimento di Scienze per l'Economia (DISEI)	100
Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali (DSPS)	100
Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni (DiSIA)	100
Dipartimento di Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	100
Centro Interdipartimentale di Cristallografia Strutturale (C.R.I.S.T.)	100
Centro di Servizi di Microscopia Elettronica e Microanalisi (M.E.M.A.)	100
Centro per i Servizi di Stabulazione degli Animali da Laboratorio (CE. S. A. L.)	100
Centro per la Protezione Civile dell'Università degli Studi di Firenze	90
Laboratorio Europeo per la Spettroscopia non Lineare (L.E.N.S.)	100
<b>TOTALE (media)</b>	<b>97,95</b>

## 5.3 La Performance Individuale

L'apporto del singolo, sia come elemento appartenente a un gruppo professionale, sia come individuo portatore di specifiche capacità e competenze, è un elemento fondamentale per il raggiungimento dei risultati, anche in un'ottica di condivisione e partecipazione alle missioni dell'Ateneo.

Il 2019 è stato l'anno di introduzione, per tutto il personale di categorie B/C/D, degli "obiettivi di struttura", che hanno sostituito il precedente sistema dei progetti di produttività.

L'andamento degli obiettivi di struttura e l'analisi del clima che ha accompagnato il lavoro di tutta la componente tecnico-amministrativa sono stati apprezzati in fase di monitoraggio, attraverso l'invio di materiale ed evidenze da parte delle singole Strutture e tramite incontri, particolarmente proficui, tenuti dal Direttore Generale con i Responsabili Amministrativi e tutto il personale afferente di ogni singolo Dipartimento, svolti tra settembre e dicembre 2019. Ulteriori dettagli sono esplicitati già nella sezione precedente, dedicata alla *performance di struttura*.

L'apporto del singolo dipendente si realizza dunque, dal 2019, con la partecipazione agli obiettivi di struttura e con il perseguimento degli obiettivi di funzione attribuiti al personale con incarico.

### 5.3.1 Il personale B/C/D

Come già introdotto, il 2019 è stato l'anno del passaggio dal vecchio sistema dei progetti di produttività a quello degli obiettivi di struttura, nell'ottica anche di recepire le novità introdotte con il CCNL del 19 aprile 2018 in materia di *performance*. Il nuovo sistema è stato sottoscritto con [accordo sindacale del 6 febbraio 2019](#) ([ipotesi di accordo del 17 dicembre 2018](#)). Anche a livello di gestione informatizzata, il personale è stato riversato tutto sullo stesso applicativo [Performance](#), già in uso dal Piano Integrato 2016-2018 in poi per il personale con incarico, con la conseguente dismissione del vecchio programma dedicato ai progetti di produttività, che resta comunque operativo per la consultazione dello storico.

La valutazione delle categorie B/C/D senza incarico è calcolata quindi, come da SMVP 2019:

- al 65% del risultato dell'obiettivo di struttura, valutato congiuntamente dallo stesso Dirigente/RAD responsabile e dal Direttore Generale. La valutazione, in questo caso, è unica, ogni dipendente che partecipa al medesimo obiettivo di struttura avrà lo stesso punteggio;
- al 25% sulle capacità e comportamenti, suddivisi a loro volta in attività lavorativa e contributo al raggiungimento dell'obiettivo di struttura (dettagli in Appendice B del [SMVP 2019](#)). In questo caso la valutazione è differenziata in maniera singola per ogni dipendente;
- al 10% sulla ricaduta della *performance* organizzativa, il cui punteggio di Ateneo è unico e viene ponderato per la percentuale dedicata.

Ogni dipendente avrà quindi un punteggio finale su base 100.

La partecipazione agli obiettivi di struttura non ha carattere obbligatorio; si riprende a tal proposito l'[accordo sindacale](#) del 27 gennaio 2009. Per i non partecipanti non è prevista l'erogazione del relativo trattamento economico.

Non partecipano inoltre al ciclo della *performance*, come previsto dalle norme in materia e dal CCNL di comparto, i collaboratori esperti linguistici, il personale in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), il personale in aspettativa per tutta la durata del ciclo, i tecnologi, e in generale il personale presente in servizio per cinque giorni o meno nel corso dell'anno.

Infine per 11 unità di personale che sono state presenti per un periodo limitato di giorni (solitamente non più di un mese, ma viene ascoltato in questi casi anche il parere del singolo valutatore), non sufficienti a essere coinvolti negli obiettivi di struttura, la valutazione è stata limitata alla sola attività ordinaria.

Mentre il resoconto sugli obiettivi di struttura viene effettuato nella sezione precedente, si ritiene utile riportare in questa fase una sintesi delle valutazioni individuali, suddivise anche per struttura.

I dati necessari per la rendicontazione sono stati scaricati il 25 maggio 2020 e contengono le valutazioni di 1273 schede individuali, pari al 92% circa del personale che ha partecipato agli obiettivi di struttura. Sono attualmente attive le procedure di conclusione delle valutazioni ed è in corso l'accettazione delle valutazioni stesse da parte dei dipendenti. L'Amministrazione si riserva di inviare mail di sollecito ed eventualmente raccomandate a/r ai dipendenti per fissare un termine per l'accettazione della scheda, in caso di silenzio si procederà con una validazione d'ufficio.

Si auspica comunque di poter chiudere tutti i sospesi entro il 30 giugno 2020.

Tavola 5.7. Attività lavorativa e contributo al raggiungimento dell'obiettivo di struttura per il personale B/C/D.  
 Numero e medie di valutazione per struttura (dati aggiornati al 25 maggio 2020)

Struttura	Numero Schede dipendenti	Numero Schede valutate	Performance individuale	
			Media	stdDev
Area Affari Generali e Legali	10	10	99,00	1,26
Area Edilizia	54	53	96,32	4,47
Area per la Valorizzazione per il Patrimonio Culturale	203	203	98,23	3,03
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi e	57	56	99,25	1,26
Area Risorse Umane	43	42	96,60	2,79
Area Servizi alla Didattica	143	143	99,85	0,53
Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico -	38	38	99,92	0,48
Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	56	56	98,73	3,79
Area Servizi Economici e Finanziari	53	53	99,47	0,79
Centrale Acquisti	11	11	98,45	4,29
Centro Linguistico d'Ateneo	14	14	100,00	0,00
Comunicazione e Public Engagement	32	32	99,38	3,48
Coordinamento Relazioni Internazionali	5	5	100,00	0,00
Formazione	3	3	100,00	0,00
Funzioni Direzionali	43	43	99,65	0,74
Orientamento e Job Placement	4	4	99,50	0,87
Piattaforma amministrativa unica per le politiche linguistiche	4	4	100,00	0,00
Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	2	2	100,00	0,00
Ufficio Funzionale di Supporto al Responsabile della	1	1	100,00	0,00
Architettura (DiDA)	42	42	99,62	1,07
Biologia	25	25	100,00	0,00
Centro di Servizi di Microscopia Elettronica e Microanalisi	1	1	100,00	0,00
Centro Interdipartimentale di Cristallografia Strutturale	2	2	100,00	0,00
Centro per i Servizi di Stabulazione degli Animali da	9	0		
Centro per la Protezione Civile dell'Università degli Studi di	6	6	90,00	10,41
Chimica 'Ugo Schiff'	33	33	99,61	0,89
Fisica e Astronomia	23	23	97,83	10,20
Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia	41	3		
Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)	16	16	95,19	3,36
Ingegneria dell'Informazione	23	11	100,00	0,00
Ingegneria Industriale	32	31	94,00	5,72
Laboratorio Europeo per la Spettroscopia non Lineare	13	13	100,00	0,00
Lettere e Filosofia	14	12	97,33	2,05
Matematica e Informatica 'Ulisse Dini'	20	20	99,70	0,95
Medicina Sperimentale e Clinica	47	30	95,73	6,78
Neuroscienze, Area del Farmaco e Salute del Bambino	37	37	98,92	4,52
Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche 'Mario Serio'	31	15	99,00	1,03
Scienze della Salute (DSS)	24	24	97,75	5,13
Scienze della Terra	23	10	99,00	0,00
Scienze e Tecnologie Agrarie, Alimentari, Ambientali e	65	65	99,11	3,26
Scienze Giuridiche (DSG)	18	16	100,00	0,00
Scienze per l'Economia e l'Impresa	23	23	98,70	2,25
Scienze Politiche e Sociali	15	15	96,53	4,59
Statistica, Informatica, Applicazioni 'G. Parenti' (DiSIA)	14	14	98,86	1,55
Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	13	13	97,00	4,10
<b>TOTALE</b>	<b>1.386</b>	<b>1.273</b>	<b>98,34</b>	<b>3,61</b>
<b>Percentuale schede valutate</b>	<b>92%</b>			

La tabella presenta una considerevole concentrazione delle valutazioni in prossimità del punteggio massimo, come più volte registrato anche negli scorsi anni. La scarsa variabilità delle valutazioni in questo ambito è in primo luogo indice di una positiva attenzione all'ordinario agire e alle attività connesse agli obiettivi di struttura. Le seppur modeste distinzioni di punteggio, che non determinano consistenti variazioni economiche nella premialità, rappresentano tuttavia uno sforzo valutativo ricco di significato quando accompagnate dall'annotazione del responsabile sull'ambito di miglioramento atteso.

### 5.3.2 Il personale con incarico di funzione

Nel 2019 sono stati assegnati obiettivi di funzione a tutto il personale con incarico attribuito per l'intero o per buona parte dell'anno (Dirigenti, EP, solo alcuni D responsabili di unità funzionale con incarico annuale), mentre si è preferito non assegnare obiettivo al personale di categoria D responsabili di unità funzionale e di categorie B/C/D assegnatari di funzioni di responsabilità o specialistiche, poiché attribuite solo a partire dal 1 settembre 2019 (DD n. 1335, prot. n. 147609 del 30 agosto 2019), dopo una lunga e sofferta contrattazione sindacale. L'assegnazione di obiettivi al personale con incarico è prevista dal [SMVP 2019](#) (p. 28).

Analogamente allo scorso anno, gli obiettivi di funzione saranno trattati, in questa Relazione, limitatamente alla loro applicazione di obiettivi attribuiti alla funzione assolta, senza dedurne elementi di valutazione dell'intero contesto. Pertanto, l'esposizione dei risultati sarà orientata principalmente al ruolo rivestito dal dipendente e al suo contesto di lavoro.

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

- quella dei comportamenti organizzativi e capacità manageriali;
- quella dello specifico obiettivo assegnato.

I dati necessari per la rendicontazione sono stati scaricati in data 25 maggio 2020 e contengono le valutazioni di 226 incarichi, con una copertura del 91% del totale delle schede da valutare per quanto riguarda i comportamenti, mentre per gli obiettivi la copertura è dell'89%.

Le operazioni di chiusura di fine anno e le relative fasi di valutazione richiedono interventi da parte di vari soggetti, anche considerando che dal 2019 tutto il personale è gestito attraverso un unico gestionale, che se da un lato può facilitare la procedura informatica rispetto all'utilizzo di due differenti applicativi, dall'altro si presenta di nuovo utilizzo, anche dal punto di vista metodologico, con tutte le possibili difficoltà del caso. Le operazioni ancora attive relativamente ai circa 21 incarichi proseguiranno per ancora qualche settimana, anche se non si ritiene che le informazioni raccolte siano in grado di alterare significativamente i risultati di seguito esposti (se non in specifici e limitati contesti).

#### *Comportamenti organizzativi e capacità manageriali*

I comportamenti organizzativi del personale con incarico sono suddivisi in quattro o cinque sottocategorie, a seconda dell'incarico ricoperto:

- Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali
- Competenze professionali e tecniche
- *Problem solving* e innovazione
- Relazioni e comunicazione
- Gestione e coordinamento obiettivo di struttura (per Dirigenti e RAD) o Contributo al coordinamento obiettivo di struttura (per EP con incarico).

I dettagli sull'ulteriore composizione delle categorie su elencate sono nel [SMVP 2019](#), Appendice B.

Tavola 5.8. Comportamenti organizzativi del personale con incarico. Numero e medie di valutazione per profilo e aspetto del comportamento (dati aggiornati al 25 maggio 2020)

Tipo Scheda	Numero Schede	Numero Schede valutate	Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali		Competenze professionali e tecniche		Problem Solving e Innovazione		Relazioni e comunicazioni		Gestione/coordinamento obiettivo di struttura	
			Media	stdDev	Media	stdDev	Media	stdDev	Media	stdDev	Media	stdDev
Dirigenti	23	23	93,00	5,35	97,00	4,30	94,74	5,43	94,78	3,45	92,52	7,25
EP RAD	24	24	93,75	6,96	97,50	5,00	94,58	7,34	94,79	6,84	95,00	5,40
EP Responsabile	35	35	99,40	1,20	99,51	1,02	99,00	1,64	99,54	1,00	99,80	0,67
EP di Base *	58	45	97,60	7,77	98,22	7,45	96,84	10,28	97,22	10,18	-----	-----
Direttori Tecnici	10	9	98,67	3,13	100,00	0,00	99,78	0,63	98,70	3,13	-----	-----
D responsabile UF	17	17	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	99,71	1,18	-----	-----
BCD con Funzione di Responsabilità	23	21	99,67	0,64	99,52	1,18	99,19	2,15	99,71	0,76	-----	-----
BCD con Funzioni Specialistiche	57	52	99,62	1,02	99,81	0,73	99,65	0,94	99,46	1,41	-----	-----
<b>TOTALE</b>	<b>247</b>	<b>226</b>	<b>97,88</b>	<b>5,10</b>	<b>98,91</b>	<b>4,10</b>	<b>97,94</b>	<b>5,84</b>	<b>98,07</b>	<b>5,53</b>	<b>96,35</b>	<b>5,65</b>
<b>Percentuale schede valutate</b>		<b>91%</b>										

\* comprende anche gli EP tecnici dipartimentali

Tavola 5.9. Comportamenti organizzativi del personale con incarico. Numero e medie di valutazione per struttura di afferenza e aspetto del comportamento (dati aggiornati al 25 maggio 2020)

Struttura	Numero Schede	Numero Schede valutate	Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali		Competenze professionali e tecniche		Problem Solving e Innovazione		Relazioni e comunicazioni		Gestione/coordinamento obiettivo di struttura (solo Dirigenti, EP con responsabilità e RAD)	
			Media	stdDev	Media	stdDev	Media	stdDev	Media	stdDev	Media	stdDev
Area Affari Generali e Legali	8	8	97,88	4,91	100	0,00	98,88	1,96	98,88	1,96	94,60	9,83
Area Edilizia	14	13	99,23	1,80	99,62	1,33	99,23	1,80	99,62	1,33	100	0,00



Area Valorizzazione Patrimonio Culturale	28	28	98,21	2,81	98,64	1,74	97,86	2,52	98,89	1,63	98,89	1,73
Area Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi e Informatici	15	15	99,93	0,25	99,67	1,25	100	0,00	99,67	1,25	100	0,00
Area Risorse Umane	5	5	97,00	4,00	98,00	2,45	95,00	6,32	96,00	4,90	96,67	4,71
Area Servizi alla Didattica	15	15	99,67	1,25	99,87	0,50	99,67	1,25	99,67	1,25	98,33	2,36
Area Servizi Ricerca e TT - CsaVRI	9	9	98,11	3,78	98,67	3,13	97,11	5,28	98,33	3,33	95,00	5,00
Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	3	3	96,67	4,71	100	0,00	98,33	2,36	96,67	4,71	100	0,00
Area Servizi Economici e Finanziari	9	9	97,22	5,33	98,33	4,71	98,44	3,24	98,33	3,33	98,33	3,73
Centrale Acquisti	2	2	91,50	6,50	100	0,00	97,00	2,00	96,00	1,00	75,00	0,00
Centro Linguistico d'Ateneo	2	2	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0,00	—	—
Comunicazione e Public Engagement	7	7	98,43	1,68	100	0,00	99,43	1,05	97,71	1,98	99,33	0,94
Coordinamento Relazioni Internazionali	2	2	97,50	2,50	97,50	2,50	97,50	2,50	97,50	2,50	97,50	2,50
Formazione	1	1	90,00	0,00	90,00	0,00	85,00	0,00	90,00	0,00	90,00	0,00
Funzioni Direzionali	11	10	98,30	3,16	99,80	0,60	98,00	4,58	97,30	3,26	92,50	7,50
Orientamento Job Placement	2	2	97,50	2,50	97,50	2,50	97,50	2,50	97,50	2,50	97,50	2,50
Piattaforma amm.va unica per politiche linguistiche	1	1	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0,00	—	—
Prevenzione Corruzione e Trasparenza	2	2	95,00	5,00	95,00	5,00	92,50	7,50	95,00	5,00	90,00	0,00

Ufficio Supporto al Responsabile Protezione dei Dati	1	1	85,00	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0,00	90,00	0,00
Architettura (DiDA)	6	6	91,50	18,56	91,67	18,63	88,67	24,90	88,83	24,97	95,00	0,00
Biologia	4	4	95,00	8,66	97,50	4,33	96,25	6,50	97,50	4,33	85,00	0,00
M.E.M.A.	1	1	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0	—	—
C.I.S.M	1	1	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0	—	—
C.R.I.S.T.	2	2	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0	—	—
C.I.B.I.A.C.I.	1	1	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0,00	—	—
CE. S. A. L.	1	0									—	—
Centro per la Protezione Civile UNIFI	1	1	90,00	0,00	90,00	0,00	100	0,00	100	0,00	—	—
Chimica 'Ugo Schiff'	9	6	100	0,00	100	0,00	99,83	0,37	100	0,00	95,00	0,00
Fisica e Astronomia	1	1	95,00	0,00	100	0,00	95,00	0,00	95,00	0,00	95,00	0,00
FORLILPSI	6	1	90,00	0,00	90,00	0,00	85,00	0,00	85,00	0,00	85,00	0,00
DICEA	2	2	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0,00
DINFO	4	3	98,33	2,36	100	0,00	100	0,00	96,67	4,71	90,00	0,00
DIEF	4	4	99,50	0,87	98,00	2,12	96,75	4,09	98,75	2,17	100	0,00
L.E.N.S.	1	1	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0,00
Lettere e Filosofia	5	3	91,67	11,79	93,33	9,43	90,00	14,14	91,67	11,79	85,00	0,00

DIMAI 'Ulisse Dini'	6	6	98,33	3,73	100	0,00	98,33	3,73	100	0,00	100	0,00
DMSC	4	2	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0,00	95,00	0,00
NEUROFARBA	7	7	98,57	3,50	100	0,00	99,29	1,75	98,57	3,50	95,00	5,00
SBSC 'Mario Serio'	5	4	98,75	2,17	100	0,00	98,75	2,17	98,75	2,17	100	0,00
DSS	4	4	96,25	6,50	97,50	4,33	96,25	6,50	96,25	6,50	95,00	5,00
DST	5	2	95,00	5,00	97,50	2,50	97,50	2,50	95,00	5,00	90,00	0,00
DAGRI	10	9	99,44	1,57	100	0,00	100	0,00	100	0,00	97,50	2,50
DSG	4	4	96,25	6,50	100	0,00	97,50	4,33	96,25	6,50	100	0,00
DISEI	5	5	99,00	1,55	99,00	1,55	98,80	1,94	98,80	1,94	100	0,00
DSPS	5	5	96,40	3,20	98,20	1,83	96,40	3,20	98,00	1,90	100	0,00
DiSIA 'G. Parenti'	3	3	100	0,00	100	0,00	99,33	0,94	97,33	2,05	100	0,00
SAGAS	3	3	94,00	5,35	100	0,00	94,00	5,35	95,00	7,07	90,00	0,00
	<b>247</b>	<b>226</b>	<b>97,88</b>	<b>5,10</b>	<b>98,91</b>	<b>4,10</b>	<b>97,94</b>	<b>5,84</b>	<b>98,07</b>	<b>5,53</b>	<b>96,35</b>	<b>5,65</b>
	<b>91%</b>											

Lo sforzo valutativo dell'anno si è espresso attraverso diffuse, seppur modeste, differenziazioni che rendono conto sia delle differenti competenze e attitudini del personale sia dell'accresciuta consapevolezza dell'importanza della valutazione nell'ottica del miglioramento.

### Obiettivi individuali di funzione

Come indicato nel SMVP 2019, la *performance* di funzione incide sulla valutazione del personale secondo lo schema riportato di seguito, con percentuale variabile a seconda della tipologia di incarico.

Tavola 5.10 - Incidenza della *performance* di funzione sulla valutazione del personale con incarico (SMVP 2019)

Incarico	Percentuale di incidenza dell'obiettivo di funzione
Dirigenti	10%
EP – RAD e Responsabili Unità di Processo	10%
EP di base (senza incarico)	10%
EP – D Direttore Tecnico	60%
D Responsabili di Unità Funzionale	30%
B, C, D con Funzione di Responsabilità *	40%
B, C, D con Funzione Specialistica *	50%

\*obiettivi di funzione non assegnati

Si è ritenuto di non assegnare obiettivo di funzione per incarichi di breve durata, terminati anzitempo o assegnati a fine anno, per ragioni di cessazioni e conseguenti sostituzioni o per la logica del *turnover*.

Tavola 5.11. Conseguimento degli obiettivi del personale con incarico. Numero e medie di valutazione per profilo e categoria di struttura di appartenenza (dati aggiornati al 25 maggio 2020)

Tipo Scheda	Numero Schede	Numero Schede valutate A.C.	Numero Schede valutate Dip.	Amministrazione Centrale		Dipartimenti/Centri	
				Media	stdDev	Media	stdDev
Dirigenti	21	21	-	97,57	3,70	-	-
EP RAD	22	-	19	-	-	93,42	15,31
EP Responsabile	33	33	-	100,00	0,00	-	-
EP di Base	53	29	12	99,00	3,74	99,17	2,76
Direttori Tecnici	8	2	5	100,00	0,00	99,00	2,00
D responsabile UF	8	8	-	99,38	1,65	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>145</b>	<b>93</b>	<b>36</b>	<b>99,09</b>	<b>2,92</b>	<b>96,11</b>	<b>11,61</b>
<b>Percentuale schede valutate</b>		<b>89%</b>					

Tavola 5.12. Conseguimento degli obiettivi del personale con incarico. Frequenza e indici di valutazione per struttura di appartenenza (dati aggiornati al 25 maggio 2020)

Struttura	Numero Schede	Numero Schede valutate	Media	stdDEV
Area Affari Generali e Legali	7	7	99,29	1,75
Area Edilizia	10	9	97,22	6,29
Area per la Valorizzazione per il Patrimonio Culturale	22	22	100,00	0,00
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi e Informatici	12	12	99,08	1,85
Area Risorse Umane	5	5	100,00	0,00
Area Servizi alla Didattica	9	9	100,00	0,00
Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico - CsaVRI	4	4	98,75	2,17
Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	2	2	100,00	0,00
Area Servizi Economici e Finanziari	6	6	100,00	0,00
Centrale Acquisti	2	2	91,00	6,00
Centro Linguistico d'Ateneo	1	1	100,00	0,00
Comunicazione e Public Engagement	3	3	100,00	0,00
Coordinamento Relazioni Internazionali	2	2	100,00	0,00
Formazione	1	1	100,00	0,00
Funzioni Direzionali	4	4	97,50	2,50
Orientamento e Job Placement	2	2	100,00	0,00
Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	1	1	94,00	0,00
Ufficio Funzionale di Supporto al Responsabile della Protezione dei Dati	1	1	95,00	0,00
Architettura (DiDA)	2	2	100,00	0,00
Biologia	4	4	100,00	0,00
Centro di Servizi di Microscopia Elettronica e Microanalisi (M.E.M.A.)	1	1	100,00	0,00
Centro di Servizi di Spettrometria di Massa (C.I.S.M.)	1	1	100,00	0,00
Centro Interdipartimentale di Cristallografia Strutturale (C.R.I.S.T.)	1	1	100,00	0,00
Centro Interdipartimentale di Servizi per le Biotecnologie di Interesse	1	1	100,00	0,00
Centro per i Servizi di Stabulazione degli Animali da Laboratorio	1	0		
Centro per la Protezione Civile dell'Università degli Studi di Firenze	1	1	95,00	0,00
Chimica 'Ugo Schiff'	5	2	100,00	0,00
Fisica e Astronomia	1	1	100,00	0,00
Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (FORLILPSI)	1	1	50,00	0,00
Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)	1	1	100,00	0,00
Ingegneria dell'Informazione	2	1	50,00	0,00
Ingegneria Industriale	1	1	100,00	0,00
Laboratorio Europeo per la Spettroscopia non Lineare (L.E.N.S.)	1	1	100,00	0,00
Lettere e Filosofia	3	1	85,00	0,00
Matematica e Informatica 'Ulisse Dini'	1	1	100,00	0,00
Medicina Sperimentale e Clinica	3	1	100,00	0,00
Neuroscienze, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)	2	2	100,00	0,00
Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche 'Mario Serio'	2	1	100,00	0,00
Scienze della Salute (DSS)	1	1	100,00	0,00
Scienze della Terra	3	0		
Scienze e Tecnologie Agrarie, Alimentari, Ambientali e Forestali (DAGRI)	5	5	99,00	2,00
Scienze Giuridiche (DSG)	1	1	100,00	0,00
Scienze per l'Economia e l'Impresa	1	0		
Scienze Politiche e Sociali	1	0		
Statistica, Informatica, Applicazioni 'G. Parenti' (DiSIA)	2	2	97,50	2,50
Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	2	2	95,00	5,00
<b>TOTALE</b>	<b>145</b>	<b>129</b>	<b>98,26</b>	<b>6,75</b>
<b>Percentuale schede valutate</b>	<b>89%</b>			

Le valutazioni sono fortemente omogenee, con numerose schede al 100% di risultato e molte altre con scarti minimi. Valori di *performance* così elevati testimoniano l'evidente attenzione agli obiettivi

assegnati e il continuo lavoro dell'anno per il relativo perseguimento. Resta comunque la necessità per il futuro di prestare attenzione alla completa osservazione di eventuali criticità, che potrebbero rappresentare proprio elementi di miglioramento a valere sui cicli di *performance* successivi.

### **Sintesi e conclusioni della performance individuale**

Gli obiettivi di struttura si sono dimostrati una componente notevolmente aggregante, finalizzata con efficacia al coinvolgimento attivo di tutto il personale e complemento ideale agli obiettivi di *performance* organizzativa. Si apprezza la loro capacità di rendere tutti i dipendenti più consapevoli dell'intera trasversalità delle attività della propria struttura di appartenenza. Risultano anche più efficaci nell'estendere l'apporto del singolo alla realizzazione dei processi di miglioramento continuo.

Si sottolinea anche in questa edizione l'efficacia degli obiettivi individuali di funzione nel contesto più unitario degli obiettivi di Ateneo, che consentirà, proprio per alimentare quest'aspetto di unitarietà, di poter adottare una loro logica di distribuzione per rete, a partire dal 2020, nell'ottica di rendere più compiuto il quadro generale degli obiettivi di Ateneo, senza dimenticare la crescita del singolo.

Le *performance* individuali misurate e descritte in questo capitolo, associate alle importanti *performance* organizzative e di struttura discusse nei capitoli precedenti, danno compiutezza ad un quadro generale di un Ateneo capace di pianificare e realizzare le azioni poste in campo avvalendosi delle competenze interne e danno fiducia nella prosecuzione di interventi volti alla sua crescita nei prossimi esercizi.

### 5.3.3 Il Dirigente di vertice

In questa edizione della Relazione delle Performance si inserisce un paragrafo che rendiconta l'attività del Dirigente di vertice.

Ciò in adesione a quanto indicato nella [Relazione di accompagnamento alla proposta di valutazione del Direttore Generale anno 2016](#), ove il Nucleo invitava ad includere all'interno della Relazione della Performance tutti gli elementi per la valutazione, compresa l'autovalutazione del Dirigente di vertice, con relative evidenze (si veda l'indice degli allegati presenti in DAF\_VAL a pag. 2).

Come previsto nel SMVP 2019 *“Si conferma inoltre l’obbligo del Direttore Generale di relazionare al Rettore ed al Nucleo di Valutazione (nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione), attraverso la Relazione sulla Performance, sull’attività svolta ai fini del conseguimento della performance organizzativa di Ateneo e sulle eventuali ulteriori azioni messe in atto per migliorare l’organizzazione e la qualità dei processi, dei servizi e delle risorse. Per la misurazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi fornisce un’autovalutazione basata e documentata, oltre che sulle **attività svolte**, sui risultati delle **indagini di customer satisfaction**, sul **benessere organizzativo** e sull’eventuale acquisizione di elementi di valutazione bottom-up, esplicitando in ogni caso i criteri e le procedure di raccolta e l’utilizzo di tali informazioni.”*

Stante tutto quanto precede, si riportano qui di seguito le evidenze su cui si costruisce la valutazione del Direttore Generale, in relazione alle attività svolte di sua immediata e diretta derivazione e gli elementi di valutazione più strettamente connessi a capacità manageriali e comportamenti organizzativi:



Il Direttore Generale ha coordinato in prima persona le azioni di performance organizzativa, attraverso un'attività di informazione e monitoraggio durante tutto il ciclo della performance.

In data 12 febbraio presso l'Aula Magna dell'edificio D6 si è svolta dalle ore 14 alle ore 16,30 **l'assemblea generale per la presentazione del Piano Integrato** alla presenza di tutti i Dirigenti. L'incontro, partecipato in aula, è stato anche trasmesso in videostreaming.

Per tutto l'anno l'andamento delle azioni è stato **monitorato con i Dirigenti** con incontri individuali e due dedicati nell'ambito dell'Ufficio di Direzione; sono stati dedicati alla puntuale analisi gli incontri del 25 giugno e del 9 luglio.

#### **Monitoraggio obiettivi di Struttura**

**L'attività di monitoraggio dell'Obiettivo di Struttura nei Dipartimenti**, ambito della performance di struttura fortemente correlata alla Performance organizzativa, è stata direttamente e personalmente curata dal Direttore Generale che ha promosso incontri con il personale della struttura redigendo al

termine la sintesi degli incontri e avendone curato il diretto riscontro con i RAD e i Direttori coinvolti; di questa attività si è dato ampia evidenza al cap. 5.2.3.

Nel Capitolo 5.2 è stata trattata la Performance di Struttura di cui l'obiettivo di struttura rappresenta, non solo la **novità valutativa dell'anno** quale item su cui convergono tutte le unità di personale, ma anche un forte elemento di coesione per i **1300 B-C-D che entrano nel meccanismo della performance da protagonisti** in grado di concorrere, attraverso appunto il perseguimento dell'obiettivo, al miglioramento/consolidamento della performance della propria struttura.

L'obiettivo è stato focalizzato su alcuni processi ritenuti maggiormente bisognosi di interventi. La declinazione dell'obiettivo è stata sottoposta al vaglio preventivo del Direttore Generale.

Le strutture sono state accompagnate e supportate nel percorso di declinazione dell'obiettivo (DAF\_VAL\_1 allegate), considerato i già citati elementi di novità e coinvolgimento massivo del personale. Anche per questo motivo, il Direttore generale ha ritenuto di calendarizzare dei **momenti appositamente dedicati, uno per ciascuna struttura presso le loro sedi**, per incontrare tutti i colleghi e cogliere personalmente come la declinazione dell'obiettivo era stata vissuta e interpretata nelle singole strutture.

La calendarizzazione dei n. 21 incontri, come di seguito evidenziato, ha preso avvio il 24 ottobre e si è conclusa il 13 dicembre.

N	AREE	DIPARTIMENTO	DIRETTORE	RAD	DATA INCONTRO
1	BIOMEDICA	Medicina Sperimentale e C. (DMSC)	Corrado Poggesi	Raffella De Angelis	24/10 ore 15
2		NEUROFARBA	Patrizio Blandina	Francesco Bardazzi	12/12 ore 9
3		Scienze Biomediche, Sp. e C. (DSBSC)	Paola Chiarugi	Gianna Giusti	27/11 ore 15
4		Scienze della Salute (DSS)	Pierangelo Geppetti	Angela Nutini	13/11 ore 15
5	SCIENTIFICA	Biologia	David Caramelli	Alessandra Girasoli	20/11 ore 15
6		Chimica	Andrea Goti	Emanuela Pasquini	20/09 ore 8:30
7		Fisica e Astronomia	Alessandro Marconi	Daniele Landi	28/11 ore 15
8		Matematica e Informatica (DIMAI)	Giorgio Maria Ottaviani	Andrea Ciulli	30/10 ore 15
9		Scienze della Terra (DST)	Carlo Alberto Garzonio	Maria Valeria Cerullo	12/11 ore 9
10		Statistica, Infor., Appl. (DISIA)	Alessandra Petrucci	Michele Carnemolla	08/11 ore 9
11	SCIENZE SOCIALI	Scienze Giuridiche (DSG)	Patrizia Giunti	Sandra Ruggiero	30/09 ore 9
12		Scienze per l'Economia (DISEI)	Gaetano Aiello	Barbara Napolitano	04/12 ore 15
13		Scienze Politiche e Sociali (DSPS)	Luca Mannori	Carla Tamburini	7/11 ore 15
14	TECNOLOGICA	Architettura (DIDA)	Saverio Mecca	Jessica Cruciani	23/10 ore 15
15		Ingegneria Civile e A. (DICEA)	Claudio Lubello	Rina Nigro	18/09 ore 15
16		Ingegneria dell'Inform. (DINFO)	Enrico Vicario	Roberta Rosati	11/10 ore 9
17		Ingegneria Industriale (DIEF)	Benedetto Allotta	Patrizia Cecchi	13/09 ore 10
18		Scienze e Tecnologie Agr. (DAGRI)	Simone Orlandini	Marta Staccioli	22/11 ore 9
19	UMAN. E FORMAZ.	Formazione, Lingue... (FORLILPSI)	Ersilia Menesini	Agostina Ricotti	5/12 ore 15
20		Lettere e Filosofia (DILEF)	Anna Nozzoli	Annalisa Magherini	9/10 ore 10
21		Storia, Archeologia, G. (SAGAS)	Andrea Zorzi	Stefano Franci	06/11 ore 15

In allegato al presente paragrafo (DAL\_VAL\_2) sono riportate le **schede analitiche delle n. 21 strutture con le descizioni delle evidenze.**

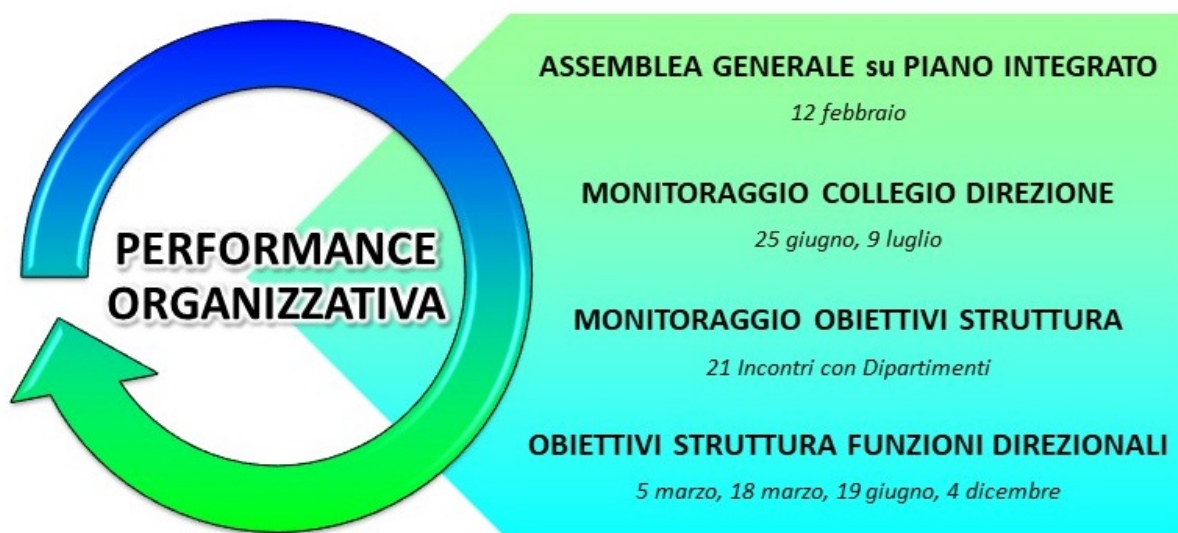


A partire dalle descrizioni si è poi voluto costruire una ulteriore elaborazione per mettere a frutto, ai fini della qualità nell'agire amministrativo, il patrimonio di spunti/stimoli/problematiche emersi dai ventuno incontri.

Nell'ottica dell'attuazione del miglioramento continuo, in DAF\_VAL\_3 è infatti riportata una **versione sinottica** di quanto emerso, **secondo il Ciclo Plan-Do-Check-Act**.

Infine, quale valutatore di prima istanza, il Direttore Generale ha introdotto **l'obiettivo di struttura del Coordinamento di Direzione** attraverso incontri a ciò dedicati, di presentazione (18 marzo), monitoraggio intermedio (19 giugno) e monitoraggio finale (4 dicembre).

**Il progetto** (DAL\_VAL\_4), che ha coinvolto n. 43 unità di personale afferenti alle Funzioni Direzionali in servizi distinti (Segreterie e Supporto agli Organi, SPP, Coordinamento FD), grazie alla condivisione adottata di intenti e metodo, ha consentito di accrescere la coesione nel perseguimento del miglioramento, in linea con il **nuovo metodo di assegnazione degli obiettivi** e di valutazione del personale (DAL\_VAL\_5).



## ULTERIORI ATTIVITA' SVOLTE

Le ulteriori azioni direttamente messe in atto dal Direttore Generale per migliorare l'organizzazione e la qualità dei processi, si articolano sei seguenti sotto ambiti di cui si dà sintetico conto:



## ORGANIZZAZIONE

Nel corso del 2019 sono state proseguite le azioni di manutenzione dell'assetto organizzativo.

Gli atti adottati sono pubblicati alla pagina [www.unifi.it/vp-8133-organigramma](http://www.unifi.it/vp-8133-organigramma)

Si sottolinea in particolare:

- l'istituzione dell'Ufficio del Responsabile per la transizione digitale e della funzione di Responsabilità gestione supporto all'utenza
- l'assegnazione ed il rinnovo degli incarichi dei RAD
- il conferimento di 5 incarichi di Direttore tecnico dei Centri di Servizio
- il conferimento di incarico per il nuovo Dirigente dell'Area Servizi Economici e Finanziari
- il conferimento di incarico per il nuovo Dirigente dell'Area alla Ricerca
- l'affidamento degli incarichi di Referente del Green Office
- la revisione della rete professionale il cui sviluppo è stato supportato da riunioni mensili svolte con i RAD su tematiche generali e specifiche per un totale di 18 incontri collegiali.

Altri incarichi sono stati rinnovati e prorogati.

Nel corso del 2019 si sono inoltre concluse n. 4 selezioni verticali che hanno dato possibilità di crescita professionale a figure interne con i seguenti esiti: n.1 ctg. D per l'Area Informatica; n.1 ctg. D nell'area Amministrativo-Gestionale; n.1 ctg. EP nell'area Amministrativo-Gestionale; n. 1 ctg. D per l'Area delle Biblioteche. Essi consolidano l'organizzazione e rafforzano il presidio dei relativi processi.

Ai fini dell'implementazione dell'organizzazione è stato importante il reclutamento effettuato con scelte strategiche nel corso del 2019 che ha dato l'opportunità di nuovi inserimenti in particolare nelle Aree tecniche dell'informatica e dell'edilizia, in totale 19 nuove assunzioni.



Il Direttore Generale cura la regia ed il monitoraggio della programmazione delle assunzioni in stretta relazione con l'Area Risorse Umane.

Il potenziamento dell'organizzazione ed il coordinamento delle azioni necessarie è stato anche oggetto di continua attenzione nel corso dei 33 Collegi di Direzione svolti nel corso dell'anno con i Dirigenti.

Il Direttore Generale coordina, d'intesa con i Delegati del Rettore di più diretto riferimento i tavoli settimanali di approfondimento sui temi del contenzioso e del precontenzioso. Nel corso del 2019 gli incontri sono stati 40 (DAF\_VAL\_6). Le più rilevanti materie trattate sono evidenziate nella periodica comunicazione al Consiglio di Amministrazione a cui si fa rinvio.

Sempre con la finalità di affermare principi di impostazione metodologica, condivisione e trasparenza, il Direttore Generale ha partecipato in prima persona agli incontri con i Direttori e i Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti in materia di **censimento del fabbisogno di personale per valutarne le richieste e condurre l'esame di sostenibilità**.

La sintesi del lavoro in 21 incontri e 3 di sintesi ha prodotto la pratica di programmazione triennale con ampia istruttoria del personale a cui si fa rinvio (DAL\_VAL\_7).

Sul piano del **monitoraggio dell'andamento dei flussi finanziari** di cui al cap. 3.2 il Direttore Generale ha promosso e partecipato a n. 8 incontri e interloquito direttamente col Ministero.

In data 14 febbraio ha partecipato all'incontro con le strutture per la presentazione del tema verificando mensilmente il monitoraggio in stretta sinergia col Dirigente dell'Area Servizi Economici e Finanziari.



### RELAZIONI SINDACALI

Quale componente della delegazione trattante di parte pubblica il Direttore Generale ha partecipato a n. 23 tavoli di contrattazione sindacali, assumendone la conduzione e la regia in stretta e positiva intesa con la delegata del Rettore e assolvendo al coordinamento delle relative istruttorie.

[Gli accordi conclusi e sottoscritti](#) sono evidenziati in REP e sono stati caratterizzati da un confronto talvolta aspro e difficile, di positiva conclusione. Si segnala come intesa di particolare rilievo per il sostegno all'organizzazione di Ateneo l'accordo in tema di indennità per funzioni di responsabilità che ha consentito, dopo un lungo periodo di stasi, la riassegnazione degli incarichi a far data dal 1° settembre 2019 secondo il funzionigramma di Ateneo.

Si è inoltre avviato e condotto a buon punto di maturazione il confronto sulla bozza di contratto integrativo fortemente voluto dalla delegazione di parte pubblica come unitaria piattaforma d'intesa in applicazione del nuovo CCNL (DAF\_VAL\_8).

Nel corso del 2019 è arrivata a positiva conclusione la difficile transazione con i Dirigenti avente ad oggetto l'utilizzo di somme del relativo fondo accantonate e non utilizzate negli anni precedenti.

La complessa vertenza ha richiesto una attenta e puntuale ricostruzione della genesi delle somme, un'interlocuzione importante, dialettica ed infine risolutiva col Collegio dei Revisori e col MEF.

Il relativo [accordo](#) si è concluso in data 19 settembre 2019.



## **SICUREZZA**

Come noto, ai sensi dell'art. 19 dello Statuto dell'Università degli Studi di Firenze, il Direttore Generale è anche Datore di Lavoro ai sensi del D.Lgs. 81/2009.

Il ruolo è svolto con il costante, attento, altamente professionale contributo consulenziale del Servizio di Prevenzione e Protezione, opportunamente implementato negli anni, e della cui attività si è dato parzialmente conto al cap. 5 sub linea 3 (DAF\_VAL\_9).

I sopralluoghi del Servizio danno luogo al censimento di criticità le cui evidenze, in relazione al livello di gravità, comportano interventi diretti del Datore di Lavoro fino alla notifica agli Organi

Nel corso del 2019 sono state 6 le notifiche di rischio grave e imminente (DAL\_VAL\_10).

Gli interventi di maggior rilievo hanno riguardato:

- il laboratorio del DIDA a seguito di un infortunio ivi occorso
- l'Erbario tropicale
- il Rise B
- l'archivio di via Cittadella

La situazione più grave è stata elevata all'attenzione degli Organi in data 26 settembre 2019 e riguarda la dichiarazione di inagibilità del plesso delle Cascine ove hanno sede il Dipartimento e la Scuola di Agraria (DAF\_VAL\_11). Le rilevate problematiche, di particolare impatto, hanno dato luogo a n. 6 incontri con gli RLS per le comunicazioni di legge e le intese sulle modalità di intervento.



Gli RLS in data 15 luglio sono stati incontrati nel corso della riunione periodica nella quale il Datore di Lavoro, insieme a tutti gli attori del processo, ha presentato i più importanti dati di attività.

Le evidenze sono in REP

Per gli stessi motivi di sicurezza, il Direttore Generale ha incontrato 6 volte nel corso dell'anno i Rappresentanti degli studenti.

I temi trattati sono stati i seguenti:

- sicurezza dei plessi di Architettura Santa Teresa e Santa Verdiana a seguito di ripetuti furti
- sicurezza del plesso via Laura a seguito della caduta di controsoffitto e finestra
- problemi della mensa ad Agraria a seguito della dichiarata inagibilità del Plesso
- problematiche di sicurezza durante le feste serali

Tutte le suddette criticità sono state trattate e portate a un punto di definizione con eco anche pubblica.

## Università, la festa è finita “Troppi rischi: la sera si chiude”

Il rettore Dei: “Alcolici e partecipanti oltre il consentito, sicurezza a rischio”. Gli studenti: divieti inutili

di Elisabetta Berti, Valeria Strambi e Andrea Vivaldi a alle pagine 2 e 3

## “Stop feste in Ateneo” Il giro di vite del rettore



## INTEGRAZIONE COL SSN

Per motivi legati anche alla storia personale e all'esperienza professionale, il Direttore Generale cura le relazioni con le Direzioni Amministrative delle Aziende Sanitarie di riferimento con cui si sono tenuti n. 20 incontri, nel corso del 2019.

Essi hanno avuto ad oggetto tematiche generali e trasversali quali:

monitoraggio accordi di manutenzione immobili; ottimizzazione attività di sorveglianza sanitaria sugli studenti di Area Medica; accordi per alienazione Monna Tessa in comproprietà con AOUC (DAF\_VAL\_12); convenzione per tirocini Assistenti sociali con ASF (DAL\_VAL\_13); protocollo di Intesa con ISPRO (DAF\_VAL\_14), quest'ultimo definito nel 2020 dopo un lungo percorso istruttorio.

Al fine di supportare pienamente l'integrazione col SSN, il Direttore Generale ha gestito direttamente incontri col Presidente della Scuola di Scienze della Salute Umana e con l'Area della didattica integrata per trattare temi di particolare rilievo quali: applicazione DM 68/2015 per bandi Scuola di Specializzazione, la profilassi vaccinale degli studenti di Area Medica, i trasferimenti degli studenti fra i corsi di Area Medica.



## CAPACITA' MANAGERIALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Tenuto conto del particolare momento, si soprassedie ad avviare un'ulteriore indagine bottom up quale elemento di valutazione di eventuale acquisizione.

Per i medesimi fini ci si affida ai risultati delle **indagini di customer** e a quelle più significative sul **benessere organizzativo**.

Quest'ultimo questionario, la cui risposta è stata avviata dal Direttore Generale con nota del 23 marzo 2019 (DAF\_VAL\_15) si ritiene possa essere significativa delle azioni profuse in corso d'anno per il miglioramento

### **Risultati delle indagini di customer satisfaction**

Dei risultati delle indagini sull'utenza si è diffusamente discusso nel presente capitolo e nei due precedenti, sia con riferimento al contesto che per le previste azioni di valutazione. Il **quadro complessivo** che si ricostruisce dall'estrema sintesi delle numerose informazioni esposte è quello di un **Ateneo in progressivo miglioramento e allineamento ai livelli di erogazione dei servizi degli altri Mega-Atenei italiani**. Il percorso è stato tracciato alcuni anni or sono quando si sono avviate nuove modalità di pianificazione diffusa avvolgendo tutte le Strutture e il personale sugli obiettivi di sistema e di miglioramento dei servizi. **I risultati** raggiunti attestano i frutti di tali azioni e **rivelano anche l'esistenza di risultati di eccellenza anche a livello nazionale**, come quello dei servizi alla ricerca, che non solo offre servizi comparativamente superiori a quelli degli altri Atenei, ma lo fa anche con un consumo di risorse inferiore. Per contro **esistono ancora servizi su cui la progressione è ancora in corso**, come quella dei servizi alla didattica che nell'ultimo anno hanno ricevuto notevoli apprezzamenti dall'utenza docente, ma anche alcune critiche dall'utenza studentesca. Proprio su questo fronte di utenza permane necessario un elevato livello di attenzione anche per i prossimi esercizi.

**Si considera dunque che gli sforzi verso il potenziamento dei servizi all'utenza**, operati già da alcuni anni, anche in relazione al processo di riorganizzazione che è stato recentemente completato, **abbiano consentito il raggiungimento dei buoni risultati registrati, grazie anche agli specifici interventi del Direttore Generale.**

### **Benessere organizzativo e conciliazione vita-lavoro (indagine interna)**

L'Ateneo è stato fortemente impegnato ad implementare le misure sul Benessere Organizzativo e ha inserito nel Piano Integrato 2019-2021 un **nuovo ambito all'interno della Linea 5** della *performance* organizzativa ad esso dedicato, confermando successivamente la scelta anche nel nuovo Piano Integrato 2020-2022.

Come rappresentato nel Capitolo 4.1, l'Ateneo ha **proseguito nella misurazione diffusa del benessere organizzativo** del personale tecnico-amministrativo, del grado di condivisione del sistema di valutazione e della valutazione del superiore gerarchico **mediante un questionario erogato nell'ambito del progetto Good Practice.**

Sempre nell'ottica del Benessere, sono state messe in atto **misure formative mirate nell'ambito della sicurezza dei lavoratori**, rappresentate all'interno della Linea 3, volte ad elevare la consapevolezza in tale delicata materia.

Al fine di rilevare le esigenze del personale dell'Ateneo, per meglio riscontrare le aspettative e le richieste in merito alle misure di benessere organizzativo, **su impulso diretto della Direzione Generale**



è stata realizzata un'indagine che ha coinvolto tutto il personale tecnico-amministrativo e collaboratori esperti linguistici (CEL) dell'Ateneo. . Dell'iniziativa si è fatto sommario cenno al cap. 4.1 che qui viene più diffusamente trattata con le evidenze documentali in DAF\_VAL

Il questionario, inviato il 26 marzo 2019, avente l'obiettivo dichiarato di "rilevare le sue esigenze in tema di conciliazione vita lavoro e benessere organizzativo", era composto da due domande aperte sul benessere organizzativo e sull'orario di lavoro, a fronte delle quali si chiedeva di formulare proposte relative al soddisfacimento di bisogni legati al benessere in generale e alle misure di conciliazione vita-lavoro.

Alla compilazione è stato invitato il personale tecnico-amministrativo e i collaboratori ed esperti linguistici, ed ha risposto il 30,6% (481 dipendenti su 1.571). Dalle risposte pervenute si sono riscontrate 979 proposte di intervento, che sono state classificate all'interno dei seguenti macro ambiti di materie:

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

I risultati relativi al peso di ciascun macro ambito di intervento sono riportati nella figura seguente:



Il materiale è stato partecipato al personale, al CUG, alle Organizzazioni Sindacali per ricevere commenti e ulteriori contributi ed è stato reso disponibile sia in versione sintetica, sia in una versione completa e anonimizzata all'interno dell'Intranet del Coordinamento delle Funzioni Direzionali nella sezione [Benessere e conciliazione vita-lavoro](#) , accessibile ai dipendenti UniFI.

La lettura del documento analitico con tutte le risposte ha fatto emergere un mondo di esigenze variamente sfumate su cui si è ritenuto di effettuare approfondimenti, mediante un ulteriore intervento. Conseguentemente, con particolare riguardo agli ambiti risultati di maggior interesse (1., 2. e 3.), la Direzione Generale ha lanciato **un'iniziativa di focus group col personale** che spontaneamente desiderasse aderirvi. Gli aderenti (n. 12) sono stati invitati a partecipare a un incontro, al fine di collaborare con l'Amministrazione all'elaborazione di studi di fattibilità su alcune delle proposte pervenute. Nel corso dello stesso sono state oggetto di trattazione le tematiche di maggior rilievo:

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

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

Il tema ha interessato anche il confronto sindacale (v. tavoli dei 14 novembre, 2 e 12 dicembre 2019), dal quale sono emerse alcune proposte su *welfare*, lavoro agile e orario di lavoro.

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

## Riflessioni conclusive

Gli elementi utili per la valutazione del Direttore Generale per l'anno 2019 sono stati fin qui trattati, sia nel presente paragrafo sia nei capitoli precedenti. Si formula pertanto a seguire l'autovalutazione prevista dal SMVP.

Si ricorda in proposito che il Consiglio di Amministrazione non ha inteso assegnare obiettivi di funzione specifici al Direttore Generale per il 2019, pertanto le quote da valutare sono esclusivamente quella attinente alla "Performance organizzativa di Ateneo" con ponderazione 80% e le "Capacità manageriali e comportamenti organizzativi" con ponderazione del restante 20%.

Per quanto riguarda la componente valutativa di maggiore rilevanza "Performance organizzativa d'Ateneo", il valore da considerare è quello di sintesi risultante dalla valutazione delle 5 linee di

performance, compiutamente esaminate in precedenza e che complessivamente ha fatto registrare per il 2019 il valore di risultato pari al 96,35%.

Per quanto riguarda invece la componente “Capacità manageriali e comportamenti organizzativi”, che dipende per l’anno in corso, in osservanza al SMVP, dalla valutazione sulle attività svolte, compreso l’importante impegno profuso nelle visite alle Strutture dipartimentali in occasione dei monitoraggi, dai risultati delle indagini di customer satisfaction e dagli interventi sul benessere organizzativo, si procede in questa sezione a un’autovalutazione complessiva in considerazione di quanto sinora esposto.

**Ferma restando la difficoltà di una valutazione così articolata e relativa a contesti diversi, si propone una autovalutazione delle *Capacità manageriali e comportamenti organizzativi* espressi per l’anno 2019 nella misura del 98%.**

Si ritiene infatti che molti degli sforzi indirizzati sugli specifici ambiti abbiano sortito gli effetti desiderati e che la testimonianza delle buone valutazioni raccolte con le indagini di customer satisfaction e benessere organizzativo, non siano altro che l’effetto di capacità e comportamenti correttamente e costantemente indirizzati al risultato.

Se da una parte l’indagine sul Benessere Organizzativo e sui servizi rivolti al personale ha consentito di raccogliere ampi apprezzamenti sui vari contesti esaminati, **permangono elementi di miglioramento nell’ambito dei servizi destinati agli studenti, da cui discende una autovalutazione suscettibile di miglioramento.**

La tavola che segue sintetizza gli elementi di valutazione/autovalutazione presentati all’attenzione del valutatore.

Tavola 5.13. Valutazione/Autovalutazione del Direttore Generale. Anno 2019

Ambito di valutazione	Elementi di valutazione	Valutazione/Autovalutazione	Peso
Performance organizzativa di Ateneo	Da Relazione delle Performance 2019	96,35	80 %
Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	Attività svolte Risultati customer satisfaction Benessere organizzativo	98,00	20 %
<b>Autovalutazione complessiva</b>		<b>96,68</b>	

L’autovalutazione complessiva derivante dalla composizione delle pesature pare peraltro coerente per la sua prossimità al valore della Performance Organizzativa, in cui il Direttore Generale si riconosce pienamente essendo essa l’espressione più identitaria dell’Ateneo e del suo diretto operato.

## CAPITOLO 6 Il processo di misurazione e valutazione

Questo capitolo contiene le informazioni e considerazioni rilevanti per dimensionare e caratterizzare il ciclo delle performance trattato nella relazione. Consente al lettore di comprendere la complessità del processo, gli attori, i tempi e la quantità delle interazioni necessarie.

Infine si aggiungono anche note specifiche sui canali di contatto dell'utenza e le indagini di gradimento dei servizi, dando rilievo al tavolo trasversale attivato e dei primi risultati in termini di campionamento.

Il processo di misurazione e valutazione della *Performance* si caratterizza ormai da alcuni anni per la sempre più stringente formalizzazione dei soggetti coinvolti, dei tempi di monitoraggio e rendicontazione, dei supporti di registrazione dei rendiconti, delle autovalutazioni e delle evidenze. Il risultato è ovviamente il frutto del lavoro svolto negli anni, della presenza di un gruppo professionale a presidio del processo e in larga parte della cultura della valutazione che si è ormai diffuso in Ateneo.

La migliore stabilizzazione raggiunta favorisce un'organica trattazione degli elementi che lo caratterizzano: nel primo paragrafo tratteremo i suoi elementi essenziali, mentre nei successivi i temi specifici che sono stati oggetto di recenti aggiornamenti o che richiedono ulteriori implementazioni.

### 6.1 Descrizione, attori, tempi, fonti

Il processo di misurazione e valutazione della *Performance* è definito da quella successione di attività che partono dalla fase di pianificazione e programmazione degli obiettivi, consentendo la loro formalizzazione e il successivo rendiconto delle attività svolte e dei risultati raggiunti, per giungere alle autovalutazioni e alla successiva valutazione finale.

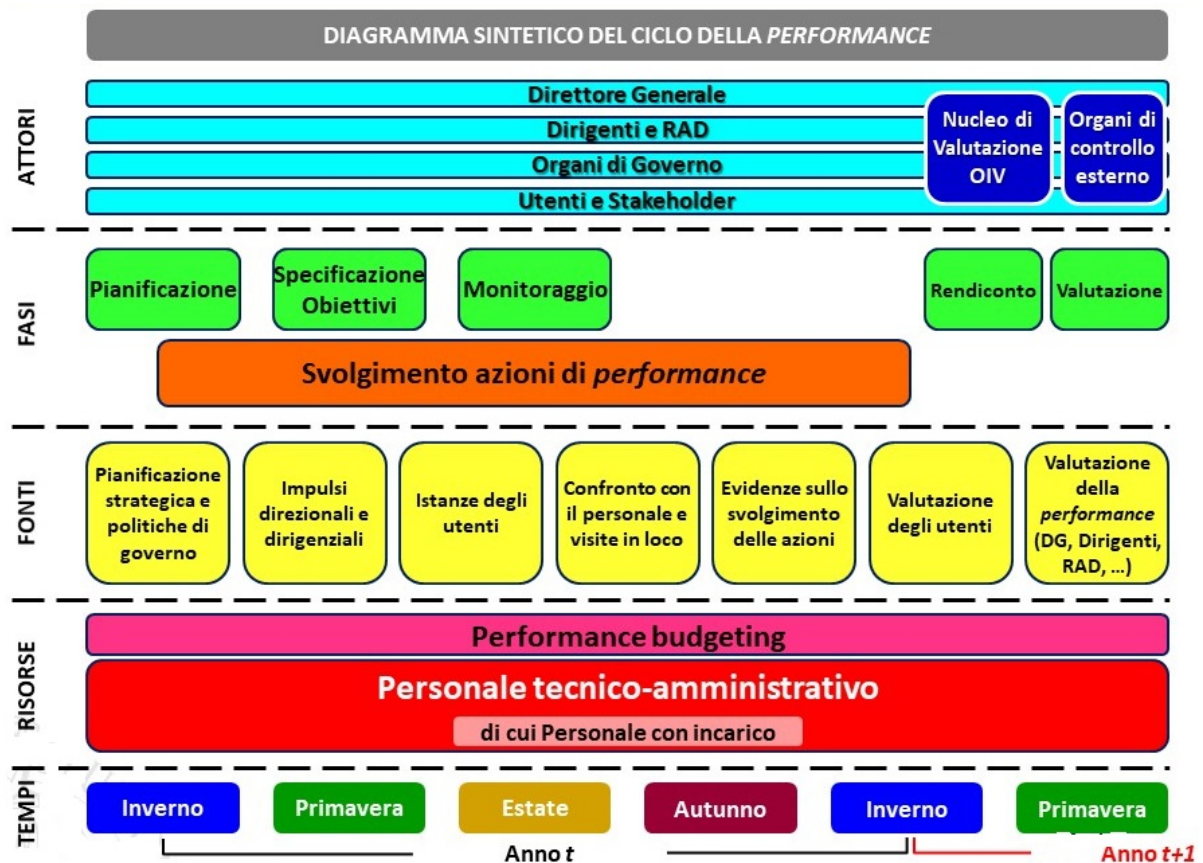
Interviene sul processo tutto il personale tecnico-amministrativo di Ateneo in qualità di soggetto valutato. **Per il 2019 si è trattato di 1.495 persone.** I soggetti chiamati ad esprimere la propria valutazione sull'operato degli altri sono stati, nell'anno 2019, in numero di 64. Come previsto dal vigente SMVP i valutatori sono composti dal Direttore Generale, i Dirigenti, i Docenti che hanno incarichi di responsabilità di Strutture (Direttori e Presidenti) e ulteriore personale destinatario di responsabilità organizzative (come gli EP con incarico di Responsabile Amministrativo di Dipartimento e i Direttori Tecnici dei Centri di Ricerca e di Servizi). Questi soggetti sono tenuti a effettuare le valutazioni in relazione al loro ruolo organizzativo e al personale direttamente assegnato. A loro, che restano responsabili finali della valutazione, devono essere aggiunti tutti i valutatori intermedi, che collaborano con il valutatore finale per garantire la massima rispondenza delle valutazioni. Tale personale coordina e facilita a vario titolo il conseguimento degli obiettivi e quindi offre un prezioso supporto informativo e valutativo per la stesura dei giudizi finali.

Da tempo sono entrati a far parte del processo anche nuovi soggetti, chiamati anche a spezzarne l'apparente autoreferenzialità. La voce dei fruitori dei servizi, o più in generale degli *stakeholder*, è prevista e richiesta in varie fasi del processo anche nella veste di valutatori, oltre che di propulsori del cambiamento dei servizi. Nel paragrafo 6.3 si darà ampiamente conto del canale attivato verso l'utenza e della sempre maggiore attenzione alla sua composizione e rappresentatività: qui preme sottolineare

l'importanza della loro partecipazione e la loro capacità di incidere nella determinazione finale della *performance*.

Sul fronte dei tempi, si assume come tradizionale riferimento il periodo annuale, che va essenzialmente dalla specificazione degli obiettivi (febbraio/marzo dell'anno  $t$  di programmazione), al primo monitoraggio (estate dell'anno  $t$ ), al secondo monitoraggio (inverno dell'anno  $t$ ), fino al rendiconto e alla chiusura finali, previa accettazione delle valutazioni (febbraio/marzo dell'anno  $t+1$ ). Ovviamente tale cadenza assume un connotato di riferimento generale, potendo invece differire nelle specifiche definizioni degli obiettivi in relazione a specifiche tempistiche di conseguimento dei risultati o all'interdipendenza degli obiettivi fra loro.

Diagramma 6.1 – Diagramma sintetico del ciclo della performance



Il diagramma che precede illustra in forma lineare e semplificata i principali elementi del processo che, per sua natura, ha una configurazione ciclica, considerato che nell'anno successivo si rendiconta il precedente e contestualmente si avvia il nuovo ciclo. La visualizzazione proposta favorisce la visione dei principali elementi e soggetti coinvolti nel processo all'avanzare del **tempo** (raffigurato in basso al diagramma). Le **risorse** specificamente coinvolte (raffigurate prioritariamente in quelle di personale ed economiche) sulla base degli input ricevuti (**fonti**) sviluppano le **fasi** cruciali del ciclo in continua relazione con i principali **attori** di impulso.

Il processo utilizza infine un numero di informazioni considerevole, tanto che nel tempo si sono dedicati numerosi sforzi per adeguare la strumentazione informatica e organizzativa alla mole di dati da trattare. Il paragrafo 6.2, che segue, entra nello specifico di questi argomenti e cerca di rendere



espositivo un argomento a elevata complessità organizzativa. Come si vedrà, infatti, in questo contesto è necessaria una formalizzazione di atti e documenti che assumono una pluralità di formati: dai semplici documenti che raccolgono relazioni, a cronoprogrammi, schede di budget, misurazioni di gradimento, questionari di autovalutazione e valutazione, cui talvolta si aggiungono atti e procedimenti dell'Amministrazione aventi carattere di contesto e cornice delle azioni.

Per tutto quanto precedentemente esposto si ritiene adeguatamente sottolineata la complessità del processo, sia per il numero di soggetti e contesti coinvolti e varietà degli strumenti adottati, sia per la continuità del lavoro in corso d'anno e per i diversi livelli di competenze impiegate.

## 6.2 Gli applicativi a supporto

Per la gestione del ciclo della *Performance*, l'Ateneo fa uso estensivo di applicativi, sia generici che creati appositamente per le proprie esigenze, che permettono di interfacciarsi con tutti gli utenti e i vari *stakeholder*. In alcuni casi, l'accesso in modalità "amministratore" è stato previsto e concesso anche per il Nucleo di Valutazione, in modo da garantire il controllo in ogni fase del ciclo. Nel seguito si danno alcune informazioni sugli applicativi maggiormente utilizzati.

**Performance** (<https://websol.unifi.it/performance/>)

L'applicativo *Performance* è un servizio *web* appositamente creato dal Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino, che permette la completa gestione della filiera di assegnazione e accettazione degli obiettivi al personale, autovalutazione e valutazione. A ogni dipendente che partecipa alla *performance* è associata una scheda individuale. L'autenticazione è garantita dal sistema di credenziali uniche di Ateneo, per mezzo di diversi livelli di autorizzazione. Attraverso l'applicativo - sottoposto a revisione annuale a seconda dei contenuti del SMVP - è possibile definire i vari profili di valutazione. Sempre attraverso il sistema, il personale valutato può inserire il materiale utile alla propria valutazione. La trasparenza e la condivisione di schede e obiettivi tra valutato e valutatore è garantita da una procedura di autorizzazioni e conferme. Il livello amministratore permette la gestione completa di tutte le fasi di predisposizione, assegnazione, accettazione delle schede e dei relativi obiettivi, e gli accessi ai *log* delle schede. Il 2019 è stato il primo anno in cui tutto il personale è confluito nello stesso applicativo.

**LimeSurvey** (<https://websol.unifi.it/indagini/admin/authentication/sa/login>)

L'Ateneo utilizza il servizio *web* LimeSurvey per buona parte delle indagini rivolte all'utenza. L'applicativo è distribuito con licenza GNU GPL, che permette la realizzazione di questionari e sondaggi *online*, con la creazione e l'invio degli inviti alla partecipazione e dei promemoria, fornendo in tempo reale anche le prime elaborazioni. Consente la gestione di questionari complessi a piacere e la gestione di grandi numeri di utenti (come ad esempio tutti gli studenti dell'Ateneo). Il servizio gestisce il livello di riservatezza adeguato per l'indagine, regolato sul mantenimento delle informazioni dell'utente solo per la gestione dei contatti (inviti, promemoria e solleciti) e sul completo anonimato delle risposte fornite, in ottemperanza alle recenti disposizioni normative in materia di privacy (GDPR – Regolamento UE 2016/679 e successiva normativa nazionale).

**CSA** (<https://segreteria.unifi.it>)

Gestionale di tutto il personale in servizio a qualsiasi titolo presso l'Ateneo, ad accesso autenticato con doppio sistema di credenziali. Il suo utilizzo è fondamentale in supporto al ciclo della *performance*, per l'estrazione di elenchi e la consultazione di informazioni aggiornate sul personale, come i dati relativi agli incarichi, alle sedi di afferenza, alle assunzioni e ai pensionamenti e a tutte le altre informazioni di carriera ritenute utili.

**G2E3** (<https://segreteria.unifi.it>)

Gestionale delle carriere studenti, ad accesso autenticato con doppio sistema di credenziali, utilizzato principalmente dall'Area Servizi alla Didattica, sviluppato da Cineca e adottato dal nostro Ateneo dal gennaio 2018. Viene usato, in associazione alla *performance*, per l'estrazione di elenchi e per la somministrazione di indagini rivolte agli studenti a risposta obbligatoria, come specificato di seguito.

**SAS**

*Software* per la generazione di analisi statistiche che trova principale applicazione nell'analisi degli esiti delle indagini di *customer satisfaction*, generando i risultati con orientamento alle schede di *customer* di ogni struttura, definite col Piano Integrato 2019-2021.

## 6.3 Il contatto con l'utenza e le indagini sul gradimento dei servizi

Come discusso nei capitoli e nelle sezioni precedenti, le indagini di *customer satisfaction*, stimulate anche dal D.Lgs. 74/2017, hanno assunto un ruolo di assoluta centralità nei processi relativi al ciclo della *performance*. Il loro impiego è infatti cruciale tanto nella fase di programmazione, così come in quella di monitoraggio e infine di rendicontazione e valutazione. Anche il Nucleo di Valutazione ha, in più occasioni, sottolineato l'importanza di tali canali di contatto con l'utenza, stimolando e valorizzando il contributo in tutte le fasi del ciclo della performance (si veda in particolare il capitolo 9 della "Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2019. Valutazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance").

Il contatto con l'utenza assume vari connotati di interazione e vede coinvolte, in maniera differenziata, le varie categorie di utenza, sempre con lo scopo di acquisire contributi finalizzati all'innalzamento della qualità dei servizi e alla valutazione delle fasi del ciclo, scardinando il rischio di autoreferenzialità insito nella complessa gestione dell'Ateneo e delle diverse parti coinvolte. Si tratta di contatti che vedono talvolta coinvolte rappresentanze dell'utenza o pochi soggetti qualificati (*focus group*), e talvolta invece ampie platee di utenza importanti proprio per la loro numerosità, esaustività o rappresentatività (rilevazioni statistiche mediante questionario o opinioni raccolte al momento di fruizione del servizio). Su questa seconda fattispecie di utenza è centrato questo paragrafo, che intende appunto raffigurare lo sviluppo e lo scenario applicativo di quelle indagini che tendono a raccogliere l'opinione sui servizi della generalità dei fruitori, in maniera da consentire in particolare le azioni di rendicontazione e valutazione finale.

Pur sottolineando l'avanzamento nell'implementazione in un senso più appropriato delle indagini di *customer* quale elemento su cui pianificare e valutare la performance, preme soffermarsi su quest'ultimo aspetto con alcune considerazioni che sembrano meritevoli di approfondimento. Esse riguardano, in particolare, l'utilizzo a fini valutativi dei questionari GP.

Mentre il questionario appare un ottimo strumento di pianificazione anche perché, consentendo la comparazione tra Atenei, mostra i margini di miglioramento che è possibile conseguire, il suo impiego a fini valutativi dimostra la non totale pertinenza delle risposte alle domande pur riferibili a ciascuna struttura e gli obiettivi di performance alle stesse assegnati per l'anno. Risulta così che pur a fronte di un obiettivo oggettivamente raggiunto, il gradimento manifestato dall'utenza non ne dia adeguata ragione perché l'espressione del giudizio non è riferito a esso in modo puntuale (come ad esempio accaduto per le aperture straordinarie delle Biblioteche).

Si ritiene pertanto che il tavolo tecnico già costituito e composto dalle rappresentanze di tutti i soggetti coinvolti, debba continuare i propri lavori per perfezionare gli strumenti da assumere a riferimento, affinché essi risultino adeguati e coerenti con i più pertinenti ambiti valutativi.

Con questa premessa, si presenta un riepilogo tabellare delle indagini attualmente in uso, anche nell'ottica di facilitare una loro visione d'insieme in relazione alle loro caratteristiche e cadenze. La tabella che segue espone le principali indagini in uso, con alcuni loro dettagli e tassi di adesione.

Tavola 6.2 – Principali canali di ascolto dell'utenza relativi all'anno 2019

AMBITO	CANALE	PERIODO DI RILEVAZIONE	TASSO DI RISPOSTA	IMPIEGHI	
				Pianificazione del miglioramento	Valutazione della performance
PROGETTO GOOD PRACTICE	Personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici (PTA_CEL)	Febbraio 2020	62,0%	Sì	Sì
	Personale docente, assegnisti e dottorandi (DDA)	Febbraio 2020	47,9%	Sì	Sì
	Studenti al 1° anno di corso (CS1)	Ottobre 2019 - Febbraio 2020	100,0%*	Sì	Sì
	Studenti degli anni successivi al 1° (CS2)	Ottobre 2019 - Febbraio 2020	100,0%*	Sì	Sì
	Benessere organizzativo rivolta al personale tecnico-amministrativo (B.O.)	Aprile 2020	64,9%	Sì	Sì



DIPARTIMENTI	Customer sui servizi amministrativi dipartimentali	Dicembre 2019	56,1%	Sì	Sì
SOCIAL	Raccolta delle opinioni espresse	Continuativa	n.d.	Sì	No
STUDENTI	Incontri diretti	Continuativi	n.d.	Sì	No
	Servizi di supporto agli studenti (VALSTUD)	Continuativa	100,0%*	Sì	Sì
	Valutazione e Monitoraggio delle Politiche e dei Servizi dell'Università degli Studi di Firenze (Valmon)	Continuativa	100,0%	Sì	No
	AlmaLaurea - Profilo dei laureati	Continuativa	100,0%	Sì	No
	AlmaLaurea - Sbocchi occupazionali	Continuativa	circa 75,0%	Sì	No

\* Le indagini che riportano un tasso di adesione del 100% asteriscate sono svolte secondo quanto indicato nel paragrafo 6.3.1 e riguardano complessivamente il 100% dell'utenza studentesca che impiega i servizi online

Non tutte le indagini e le forme di rilevazione delle opinioni di utenti e *stakeholder* sono usate, come si evince in tabella, con finalità valutative; tutte però sono impiegate o impiegabili per la programmazione delle attività e per l'individuazione dei processi di miglioramento, in relazione a tutte le valutazioni raccolte nelle indagini.

Per ulteriori specificazioni sulle indagini di *customer satisfaction* in essere in Ateneo e soprattutto in merito al loro utilizzo nella valutazione, si rinvia a quanto esposto nei capitoli della *Performance Organizzativa* e della *Performance di Struttura*, nel [SMVP 2019](#) e nel [Piano Integrato 2019-2021](#), in cui si dettagliano soprattutto le indagini del progetto *Good Practice*, la *customer* dipartimentale e l'indagine sul benessere organizzativo. Rappresenta invece una novità l'utilizzo in valutazione dell'indagine sui "servizi di supporto agli studenti" (VALSTUD); si tratta di una indagine già strutturata in occasione della programmazione triennale MIUR 2016-2018, realizzata con la supervisione scientifica del Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" (DiSIA), che contiene domande specifiche sugli interventi oggetto della relativa programmazione e generalmente ai servizi a supporto della didattica e degli studenti: le segreterie studenti, *call center* e *mail center*, aule e laboratori, servizi informatici.

I dati relativi agli esiti della *customer satisfaction* a fini valutativi sono resi disponibili nel [Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino](#) (DAF) e commentati nel precedente capitolo sulla *Performance di Struttura*.

Infine si segnala che sono attive altre forme di contatto con l'utenza rappresentate da questionari tematici, gestione di reclami, segnalazioni e suggerimenti, che sono già state oggetto di un primo censimento nella [Relazione della Performance 2018](#), all. 1. Per la loro specificità non vengono qui di seguito trattate.

### 6.3.1 Le indagini sull'utenza studentesca

Nell'autunno del 2019 è stata avviata una nuova modalità di rilevazione del gradimento dei servizi dedicati agli studenti, operata in risposta alle disposizioni del Consiglio di Amministrazione del 28 giugno 2019 che, sul punto 5 *“Analisi e proposte su misure correttive degli strumenti in uso per la valutazione performance”*, ha chiesto all'Amministrazione *l'“adozione di un meccanismo di obbligatorietà di partecipazione alle indagini di customer più salienti, da testare eventualmente già a partire dalle somministrazioni previste per il 2019”*. Su questo e su altri punti affini era stato anche chiamato a esprimere un parere il Nucleo di Valutazione (nota prot. 119734 del 2 luglio 2019). Infatti il livello di partecipazione più critico era da anni quello relativo all'utenza studentesca per la quale si registravano tassi di partecipazione volontaria non superiori ai 10 punti percentuali.

La revisione ha preso le mosse dalle riflessioni emerse dall'analisi delle precedenti esperienze, in relazione alle preziose informazioni fino ad allora raccolte e agli elementi di criticità che era apparso opportuno superare, anche e soprattutto in relazione ai molteplici impieghi che via via le indagini avevano assunto. Il dibattito aveva portato alla luce le necessità di potenziare alcuni requisiti e la loro integrazione, riassumibili come segue:

- A. necessità di una raccolta integrata e completa di informazioni riguardo ai servizi destinati agli studenti;
- B. copertura dell'indagine con riferimento a tutti i contesti di servizio agli studenti (Dipartimenti, Scuole, Strutture, ...);
- C. sostanziale esaustività dell'indagine, quale contributo attivo dello studente al miglioramento dei servizi a lui rivolti;
- D. garanzie di *benchmark* interno ed esterno quale elemento di contrasto alla autoreferenzialità delle valutazioni;
- E. contrasto al fastidio statistico dovuto ai ripetuti inviti alla partecipazione a indagini o al rilascio di opinioni.

Allo scopo è stato costituito, per iniziativa direzionale, un tavolo coordinato dal Dirigente dell'Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed Informatici, che ha visto la partecipazione del responsabile scientifico (Prof. Bruno Bertaccini del Dipartimento DISIA) e di membri dell'Amministrazione coinvolti a vario titolo nell'indagine, nei servizi e nelle relative valutazioni. Il risultato dei lavori è stato sottoposto in via preventiva alla Direzione Generale, informandone il Nucleo di Valutazione, ed è stata appunto avviata con il mese di ottobre 2019.

In quest'ambito si è considerata e attuata l'obbligatorietà di partecipazione ad almeno una delle indagini in essere in Ateneo sul tema dei servizi all'utenza studentesca (punto C.) e a non più di una per volta (punto E.)". L'indagine Good Practice (GP) disponeva della caratteristica di benchmark, essendo somministrata anche in altri 30 Atenei italiani (punto D.). La copertura dei contesti di servizio (punto B.) e la completezza delle informazioni (punto A.), potevano essere garantite dalla congiunzione delle due indagini impiegate in Ateneo: indagine del progetto GP e indagine sui servizi agli studenti (VALSTUD).

Si consideri in proposito che il contatto con l'utenza studentesca può dirsi ormai utilmente realizzato tramite i servizi *online*, soprattutto in periodi di concomitanza con le scadenze di gestione degli atti di

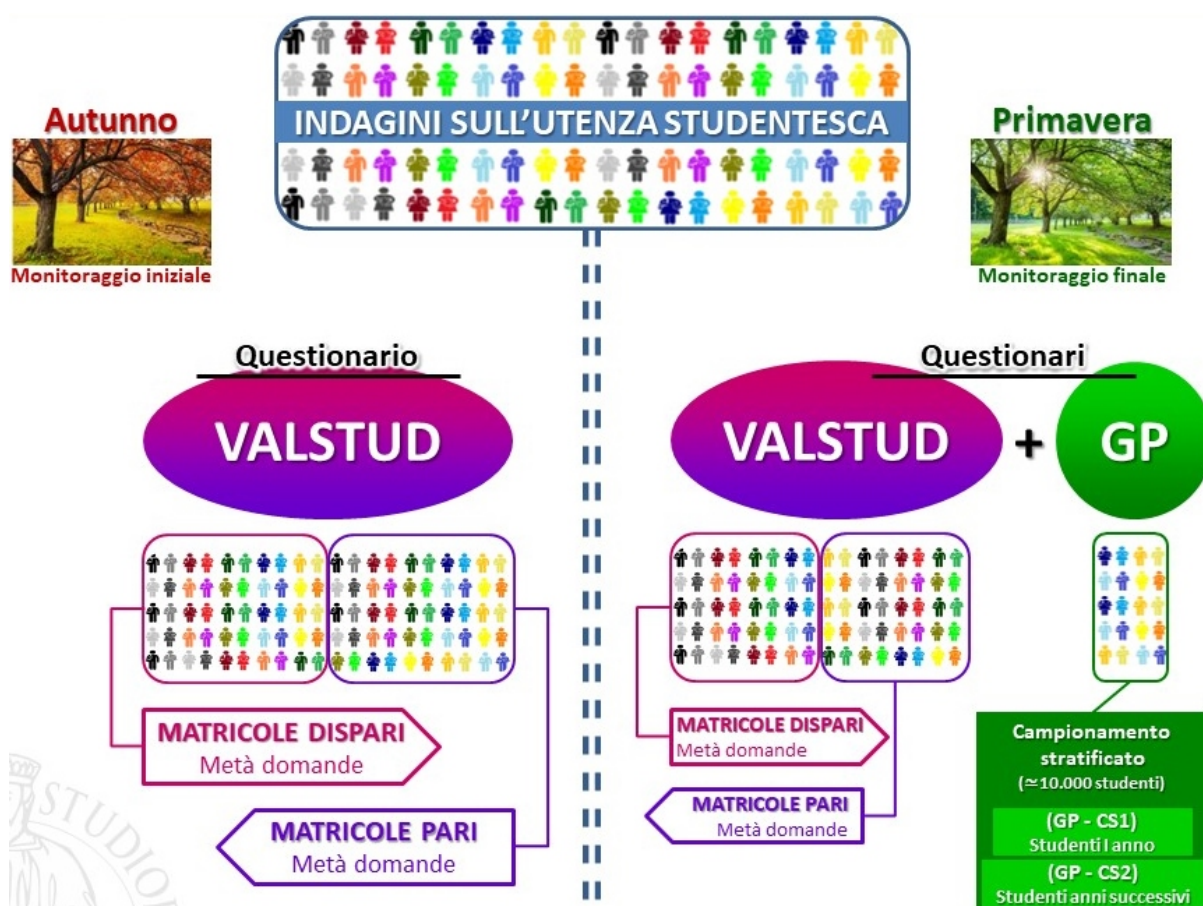
carriera (in particolare quelli legati al pagamento delle rate di iscrizione). Il numero di utenti dei servizi *online* risulta, infatti, attestarsi da anni su un dato molto prossimo a quello totale degli studenti, dato che ormai quasi tutti i servizi sono disponibili anche *online* e che le cadenze di indagine coincidono con periodi di necessaria fruizione dei relativi servizi.

Anche se nel primo anno di avvio la tempistica è stata regolata dalle necessità iniziali, come si dirà poco oltre, la soluzione individuata per la raccolta sistematica e diffusa delle informazioni è sintetizzabile, a regime, nella maniera che segue:

- gli studenti che accedono ai servizi *online* vengono interpellati sistematicamente due volte nel corso dell'anno accademico. La prima rilevazione viene effettuata nell'autunno dell'Anno Accademico appena avviato (monitoraggio iniziale), la seconda nella primavera successiva (monitoraggio finale);
- nella rilevazione autunnale viene somministrato agli studenti un solo questionario VALSTUD, mentre nella primaverile vengono somministrati entrambi i questionari (VALSTUD + GP), previa suddivisione del contingente di intervistati. Allo scopo si rilevano le seguenti specifiche:
  - per rendere agevole la compilazione del questionario VALSTUD, metà delle domande viene erogata agli studenti con matricola pari e l'altra metà a quelli con matricola dispari;
  - la suddivisione degli studenti che partecipano all'indagine primaverile avviene tramite procedura di campionamento per la parte di somministrazione del questionario GP (si specificherà meglio in seguito la tecnica di campionamento adottata) e residuale per la parte relativa ai servizi (VALSTUD);
  - gli studenti che partecipano all'indagine GP sono suddivisi a loro volta in due gruppi: studenti del primo anno (GP - CS1), che ricevono anche domande sui servizi di ingresso, e studenti degli anni successivi (GP - CS2), che ricevono anche domande sui servizi di uscita e sull'internazionalizzazione.

La figura che segue formalizza quanto descritto in precedenza.

Figura 6.3 – Rappresentazione dell'assetto delle indagini sull'utenza studentesca per l'anno 2019



Per il primo anno di avvio, per conciliare i tempi di progettazione e realizzazione dell'intervento, si è reso necessario lo slittamento dell'indagine GP alla autunnale 2019/20, per cui gli iscritti 2018/19 sono stati intervistati in autunno in relazione ai servizi fruiti nell'A.A. di riferimento. Considerato che tale collettivo era composto nell'A.A. 2018/2019 da un numero di studenti pari a 53.277 unità, la suddivisione ha consentito di limitare il cosiddetto fastidio statistico, somministrando al massimo due rilevazioni a studente, una nel secondo semestre 2018/19 e una nel primo semestre 2019/20. Una volta che il ciclo sarà definitivamente operativo, le cadenze saranno quelle regolarmente previste.

In relazione al documento predisposto con la supervisione del responsabile scientifico del gruppo (si veda in proposito la relazione in DAF\_VAL), il campionamento stratificato di un numero poco inferiore ai 9.000 studenti (pari a circa il 18% del totale), ha consentito di pervenire a stime adeguate delle valutazioni GP. In particolare l'adozione del meccanismo di *stratificazione della popolazione*, suddividendo gli studenti CS1 e CS2 in relazione alla tipologia di corso di studi (L, LM, LMCU) e al Dipartimento di riferimento del corso, garantisce rappresentatività d'ascolto e aumenta la precisione di stima rispetto ad una selezione casuale dei rispondenti dall'intero collettivo di indagine.

Il numero totale degli studenti che ha risposto alle due indagini GP (CS1 e CS2) è stato pari a 9.413 unità (leggermente sovracampionato quindi rispetto alle indicazioni del documento di quasi 500 unità) e di numerosità peraltro molto superiore a quella dell'anno precedente (6.035). Nella tavola che segue vengono espone le stime di errore di campionamento a livello di Dipartimento e a livello di Ateneo. E' opportuno rimarcare che le stime a livello di Dipartimento sono quelle di maggior dettaglio che

trovano una limitatissima applicazione per i soli studenti degli anni successivi al primo riguardo alla gestione dei servizi di internazionalizzazione. Di generale impiego per la misurazione della *performance* invece è l'informazione a livello generale di Ateneo, che dimostra un errore di stima molto contenuto calcolato secondo le specifiche dell'allegato (0,05). Si consideri che, come indicato anche nella relazione del responsabile, tale valore vada inteso come un massimo stante la plausibile considerazione della minore variabilità della distribuzione nell'universo rispetto a quella cautelativa considerata. Nell'ipotesi più plausibile di una distribuzione simmetrica e centrata sui valori centrali (3 e 4) come citata in relazione, la stima dell'errore a livello di Ateneo scenderebbe infatti a 0,026.

Tavola 6.4. Iscrizioni per Dipartimento di riferimento del corso, tipologia di corso e anno di corso e parametri di campionamento

Dipartimenti	Studenti dell'F.A.A.					TOTALE	Studenti campionati	Margine errore
	L		LMCU		LM			
	1° anno	anni succ	1° anno	anni succ	tutti			
Architettura (DIDA)	324	1.235	154	1.847	904	4.464	590	0,19
Biologia (BIO)	378	670	-	17	256	1.321	407	0,20
Chimica 'Ugo Schiff' (CHIM)	208	466	89	353	217	1.333	427	0,20
Fisica e Astronomia (FISICA)	145	341	-	5	141	632	290	0,21
Formazione, lingue, intercultura, letterature e psicologia (FORLILPSI)	1.017	2.972	249	1.434	1.180	6.852	616	0,19
Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)	106	728	-	36	407	1.277	445	0,19
Ingegneria dell'Informazione (DINFO)	330	823	-	22	334	1.509	468	0,19
Ingegneria Industriale (DIEF)	532	1.357	-	8	362	2.259	526	0,19
Lettere e Filosofia (DLEF)	662	1.345	-	51	508	2.566	534	0,19
Matematica e Informatica 'Ulisse Dini' (DIMAI)	276	568	-	12	175	1.031	373	0,20
Medicina Sperimentale e Clinica (DMSC)	1.291	2.152	352	2.576	1.286	7.657	612	0,19
Neuroscienze, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)	606	1.630	99	643	-	2.978	564	0,19
Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche (SBSC)	52	129	-	-	138	319	190	0,23
Scienze della Salute (DSS)	15	25	-	-	535	575	307	0,19
Scienze della Terra (DST)	25	99	-	2	130	256	152	0,25
Scienze e tecnologie agrarie, alimentari, ambientali e forestali (DAGR)	484	1.274	-	16	370	2.144	510	0,19
Scienze Giuridiche (DSG)	658	1.060	459	2.565	10	4.752	510	0,21
Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI)	1.317	3.149	-	47	738	5.251	598	0,19
Scienze Politiche e Sociali (DSPS)	516	1.325	-	38	712	2.591	529	0,19
Statistica, Informatica, Applicazioni 'G. Parenti' (DSIA)	86	110	-	-	290	486	235	0,23
Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	617	1.673	-	2	732	3.024	530	0,19
<b>Totale</b>	<b>9.645</b>	<b>23.131</b>	<b>1.402</b>	<b>9.674</b>	<b>9.425</b>	<b>53.277</b>	<b>9.413</b>	<b>0,05</b>

Ovviamente analoghe e più stringenti considerazioni valgono per l'indagine VALSTUD, per la quale il numero dei soggetti campionati è complementare a quello GP e quindi di un ordine superiore all'80% dell'universo.

Per questo primo anno di applicazione i valori medi delle valutazioni dei due campioni (GP e VALSTUD) verranno impiegati per la misurazione della *performance* 2019 e confrontati con quelli registrati nel 2018, secondo le tecniche allora in uso.

In conclusione si intende sottolineare che l'esperienza maturata e realizzata nell'anno 2019 è oggetto di costante monitoraggio e valutazione da parte del gruppo di lavoro istituito, anche per le nuove e possibili implicazioni future.