



PERFORMANCE 2018 COMUNICAZIONE E PUBLIC ENGAGEMENT

A	Analisi di contesto e informazioni caratterizzanti
	<p>Breve descrizione (max 800 caratteri, vedi nota metodologica)</p> <p>La struttura si articola in 1 Unità di processo, 1 Unità Funzionale, si avvale di 1 Posizione professionale, 2 Funzioni Specialistiche.</p> <p>Nella più recente articolazione amministrativa, esito di una fase più matura della sensibilità acquisita dalle strutture dell'Ateneo, la funzione della comunicazione, già corrispondente a un'Area Dirigenziale, assume caratteri di una più incisiva trasversalità, pervasiva, come tale, di ogni struttura e processo di Ateneo.</p> <p>È caratterizzata da una cabina di regia per l'impulso delle azioni di riferimento e dotata di strumenti realizzativi delle strategie comunicative a servizio e supporto delle politiche.</p> <p>La funzione trasversale promuove l'immagine dell'Ateneo, cura la diffusione delle informazioni sulle attività istituzionali verso gli utenti interni ed esterni, assiste i processi di interfaccia con l'utenza ovunque allocati e gestisce l'URP.</p> <p>La Comunicazione, inoltre, attualizzata dal vigente Piano Strategico, concentra altresì gli assetti comunicativi verso il public engagement e in generale verso ogni vocazione di disseminazione scientifica e culturale, caratterizzandosi pertanto per la sua necessaria trasversalità e pervasività nei processi.</p> <p>Le attività prevalenti sono:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pianificazione e gestione dei flussi informativi interni all'organizzazione, anche attraverso azioni che sostengano la partecipazione e il coinvolgimento della comunità universitaria, in modo da accrescerne il senso di appartenenza;• Gestione dei rapporti con il pubblico e della comunicazione esterna volta a garantire la massima trasparenza negli ambiti della ricerca, della didattica, della terza missione e del public engagement, nonché a favorire una sempre più incisiva internazionalizzazione dell'Ateneo;• Produzione ed elaborazione degli strumenti di comunicazione volti a garantire il rispetto del brand istituzionale attraverso le sue molteplici declinazioni, anche tramite la sinergia con l'Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi ed Informatici, per la progettazione e sviluppo di impianti e prodotti multimediali;• Promozione e sviluppo dei servizi agli studenti, in linea con gli obiettivi e le strategie d'Ateneo.



B	AZIONI DI SUPPORTO ALLE POLITICHE E STRATEGIE DI ATENE0
	<p>Comunicazione istituzionale. Materiali informativi a corredo di eventi, convegni, incontri di Ateneo (locandine, programmi, inviti, presentazione ppt, brochure, guide, pubblicazioni istituzionali), servizi fotografici svolti in proprio (oltre 40 per il 2018), promozione della comunicazione della ricerca attraverso UnifiMagazine, le relazioni con media, la gestione dei canali social e la produzione di video; realizzazione di dirette streaming (35 ore nell'anno).</p> <p>Supporto alla realizzazione e gestione degli eventi istituzionali di Ateneo (cerimonie universitarie, "Incontri con la città", iniziative di orientamento, ScienzEstate, etc.). Particolare impegno ha richiesto il supporto alla Notte dei Ricercatori e alla nuova iniziativa del Concerto di Natale Meyer-Unifi.</p> <p>Carta dello studente e comunicazione diretta agli studenti. E' stato attuato, a supporto, dell'importante obiettivo della Carta dello studente (tessera universitaria e accesso al trasporto pubblico) il costante aggiornamento delle informazioni sul sito web, sui canali social e nella comunicazione diretta agli studenti via mailing list, e sono stati realizzati prodotti comunicativi ad hoc (leaflet, Campagna visual). La comunicazione agli studenti attraverso le mailing list istituzionali si è sviluppata in modo costante e stabile in tutto il corso dell'anno, in particolare in occasione di scadenze e altri momenti essenziali della vita universitaria.</p> <p>Progetto UNIFI App. La nuova app, strumento fondamentale per la comunicazione istituzionale e per l'usabilità dei servizi online da dispositivo mobile, ha visto nel 2018 una lunga fase di attuazione e valutazione. La collaborazione a tale progetto si è svolta attraverso il coordinamento del team di supporto, composto da varie competenze di diverse Aree, anche ai fini dell'interfaccia con CINECA, produttore della App. Nello specifico, ha investito la progettazione del prodotto in linea con l'identità visiva dell'Ateneo.</p> <p>Progetto wayfinding. Tale progetto, di notevole impatto sull'intero sistema Ateneo, ha visto nel corso del 2018 la fase centrale di attuazione. Nel marzo 2018, infatti, è stata pubblicata una gara d'appalto, redatta nella forma di accordo quadro, con l'obiettivo di individuare un fornitore unico. Espletate le procedure di gara, l'appalto è stato aggiudicato al Raggruppamento Temporaneo di Imprese "Apogeo Srl - Exim Srl". Come previsto dal capitolato di gara, l'impresa ha prodotto i prototipi richiesti dalla Stazione Appaltante. Valutati positivamente i prototipi dalla Commissione nominata a tal fine, è stato stipulato l'Accordo Quadro. Il primo contratto derivato dall'Accordo Quadro, sottoscritto il 12 novembre 2018, ha riguardato la segnaletica all'esterno del Campus delle Scienze Sociali di Novoli e all'interno degli edifici D1, D4, D5, D6, D14, D15.</p> <p>Gestione di comunicazione "di crisi". Social e media: in relazione ad alcuni eventi (es. Nomina di Giuseppe Conte a primo ministro e sua lezione a Novoli), nonché alle richieste di utenti che arrivano attraverso i social (519 i messaggi e le relative risposte gestite nel 2018 su Facebook). Comunicazione interna: in relazione alla diffusione di flash news urgenti alle mailing list interne.</p> <p>Supporto alla stesura e presentazione formale del progetto "L'emigrazione intellettuale dall'Italia fascista e dalle leggi razziali: studenti e studiosi ebrei dell'università di Firenze in fuga all'estero" finanziato dalla Regione Toscana "Bando Memoria 2018" per la realizzazione di iniziative in occasione dell'ottantesimo anniversario delle leggi razziali</p>



C	COMPLIANCE e supporto della struttura agli indirizzi di governo	Autovalutazione: 100%
----------	--	------------------------------

D	ESITO CUSTOMER Good Practice	50%
	Commenti (max 800 caratteri): I risultati delle indagini di <i>customer satisfaction</i> hanno restituito per il 2018 un giudizio di scarsa incisività della presenza Unifi sui social network: il settore si farà carico della necessità di miglioramento. A margine, due osservazioni: <ol style="list-style-type: none">1. Il campione di pubblico che ha partecipato a <i>Good Practice</i> rappresenta tuttavia solo una parte, sia pur qualificata, degli utenti social. Nello stesso tempo occorre tenere in conto, nello specifico, la valutazione prodotta da altri sistemi d'indagine.2. La comunicazione istituzionale, è in prima linea e, come è intuitivo, è automaticamente oggetto di valutazioni e giudizi che chiamano in causa, in realtà, tutta l'organizzazione.	

Quadro di riepilogo delle domande individuate per il calcolo della performance delle strutture - sezione customer satisfaction

Comunicazione e Public Engagement

	NUMERO RISPONDENTI 2017	NUMERO RISPONDENTI 2018	MEDIA 2017	TARGET	MEDIA 2018	VARIAZIONE EFFETTIVA	PERFORMANCE RICONOSCIUTA
TOTALE*	5296	9373	3,619	3,719	3,635	0,016	50,00%

* media ponderata

INDAGINE	DOMANDE	PUNTEGGIO 2017	NUMERO RISP.	PUNTEGGIO 2018	NUMERO RISP.	VARIAZIONE
Questionario Personale Tecnico Amministrativo (PTA)	Dom. 18 PTA Servizi generali e logistica					
	<i>g. I servizi postali sono adeguati</i>	4,388	878	4,462	725	0,074
	<i>h. I servizi di protocollo sono adeguati</i>	4,539	842	4,659	712	0,120
	Dom. 22 PTA Comunicazione - Informazioni fornite dall'Ateneo					
	<i>a. L'organizzazione dell'Ateneo in termini di ruoli e responsabilità è chiara</i>	3,584	969	3,950	834	0,366
	<i>c. La modalità di accesso ai servizi è chiara</i>	3,396	965	3,703	836	0,307
	<i>e. La promozione di attività culturali ed eventi è chiara</i>	3,581	971	3,825	840	0,244
	Dom. 23 PTA Facilità di navigazione di:					
	<i>a. Il sito dell'Ateneo</i>	3,857	983	3,921	850	0,064
	<i>d. L'Intranet dell'Ateneo</i>	3,949	789	4,000	717	0,051
	Dom. 24 PTA Promozione esterna dell'immagine dell'Ateneo					
	<i>a. L'immagine dell'Ateneo è valorizzata</i>	3,891	836	4,011	743	0,120
	<i>b. La modalità di promozione dell'immagine è adeguata</i>	3,856	801	3,949	712	0,093
	Dom. 25 PTA Soddisfazione relativa alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei più comuni Social Network					
	<i>a. Facebook</i>	3,823	355	3,875	295	0,052
	<i>b. Twitter</i>	3,476	191	3,525	141	0,049
	<i>c. You Tube</i>	3,801	266	3,919	234	0,118
	Dom. 26 DDA Soddisfazione complessiva sulla comunicazione					
	3,648	987	3,773	856	0,125	
Questionario Docenti Dottorandi Assegnisti (DDA)	Dom. 17 DDA Servizi generali e logistica					
	<i>g. I servizi postali sono adeguati</i>	4,334	1269	4,384	1154	0,050
	Dom. 21 DDA Comunicazione - Informazioni fornite dall'Ateneo					
	<i>a. L'organizzazione dell'Ateneo in termini di ruoli e responsabilità è chiara</i>	3,868	1587	3,777	1429	-0,091
	<i>c. La modalità di accesso ai servizi è chiara</i>	3,625	1622	3,790	1499	0,165
	<i>e. La promozione di attività culturali ed eventi è chiara</i>	4,322	1531			
	Dom. 22 DDA Facilità di navigazione di:					
	<i>a. Il sito dell'Ateneo</i>	3,734	1637	3,697	1591	-0,037
	<i>d. L'Intranet dell'Ateneo</i>	3,750	1192	3,693	1181	-0,057
	Dom. 23 DDA Promozione esterna dell'immagine dell'Ateneo					
	<i>a. L'immagine dell'Ateneo è valorizzata</i>	3,667	1389	3,731	1362	0,064
	<i>b. La modalità di promozione dell'immagine è adeguata</i>	3,618	1339	3,657	1322	0,039
	Dom. 24 DDA Soddisfazione relativa alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei più comuni Social Network					
	<i>a. Facebook</i>	3,665	561	3,697	574	0,032
	<i>b. Twitter</i>	3,327	318	3,380	303	0,053
	<i>c. You Tube</i>	3,345	420	3,390	385	0,045
	Dom. 25 DDA Soddisfazione complessiva sulla comunicazione					
		3,623	1669	3,693	1626	0,070
Questionario studenti I anno (CS1)	Dom. 14 CS1 Adeguatazza aule didattiche					
	<i>i. La segnaletica di Ateneo è adeguata</i>	3,917	336	4,064	1045	0,147
	Dom. 15 CS1 Adeguatazza Laboratori					
	<i>i. La segnaletica di Ateneo è adeguata</i>	4,004	227	4,165	351	0,161
	Dom. 16 CS1 Adeguatazza Aule e/o Spazi studio					
	<i>i. La segnaletica di Ateneo è adeguata</i>	3,920	336	4,161	955	0,241
	Dom. 18 CS1 Servizi di Comunicazione					
	<i>a. L'immagine esterna dell'Ateneo è valorizzata</i>	3,434	309	3,681	1115	0,247
	<i>b. Le informazioni reperite sul portale web di Ateneo (offerta formativa, siti web docenti, ...) sono adeguate</i>	3,659	331	3,812	1237	0,153
	Dom. 19 CS1 Soddisfazione in riferimento alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei Social Network					
	<i>a. Facebook</i>	3,783	207	3,995	609	0,212
	<i>b. Twitter</i>	2,000	66	2,569	144	0,569
	<i>c. You Tube</i>	2,344	93	2,739	211	0,395
	<i>d. Instagram</i>	2,402	107	2,981	318	0,579
	Dom. 20 CS1 Soddisfazione complessiva della qualità dei servizi di comunicazione					
		3,479	336	3,651	1252	0,172
	Dom. 21 CS1 Servizi informatici					
	<i>a. Il portale web di Ateneo è facilmente navigabile</i>	3,107	335	3,289	1255	0,182
Questionario studenti anni successivi (CS2)	Dom. 7 CS2 Adeguatazza aule didattiche					
	<i>i. La segnaletica di Ateneo è adeguata</i>	3,698	1755	3,904	3989	0,206
	Dom. 8 CS2 Adeguatazza Laboratori					
	<i>i. La segnaletica di Ateneo è adeguata</i>	3,724	1098	3,907	1970	0,183
	Dom. 9 CS2 Adeguatazza Aule e/o Spazi studio					
	<i>i. La segnaletica di Ateneo è adeguata</i>	3,646	1755	3,953	3935	0,307
	Dom. 11 CS2 Servizi di Comunicazione					
	<i>a. L'immagine esterna dell'Ateneo è valorizzata</i>	3,088	1587	3,423	4333	0,335
	<i>b. Le informazioni reperite sul portale web di Ateneo (offerta formativa, siti web docenti, ...) sono adeguate</i>	3,601	1735	3,584	4717	-0,017
	Dom. 12 CS2 Soddisfazione in riferimento alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei Social Network					
	<i>a. Facebook</i>	3,420	1155	3,631	2798	0,211
	<i>b. Twitter</i>	2,071	364	2,354	792	0,283
	<i>c. You Tube</i>	2,216	550	2,528	1148	0,312
	<i>d. Instagram</i>	2,199	562	2,668	1364	0,469
	Dom. 13 CS2 Soddisfazione complessiva della qualità dei servizi di comunicazione					
		3,164	1750	3,396	4760	0,232
	Dom. 14 CS2 Servizi informatici					
	<i>a. Il portale web di Ateneo è facilmente navigabile</i>	3,425	1750	3,229	4771	-0,196
Dom. C01 B.O. Equità nell'assegnazione del carico di lavoro						
	3,538	13	3,900	10	0,362	

<p style="text-align: center;">Questionario Benessere organizzativo *</p> <p>* le domande G04 e L01 sono rivolte a tutto il personale T.A. di Ateneo, le altre solo agli appartenenti all'Area</p>	Dom. E01 B.O. Consapevolezza su quello che ci si aspetta dal proprio lavoro	4,000	13	4,200	10	0,200
	Dom. E03 B.O. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	4,923	13	4,400	10	-0,523
	Dom. E04 B.O. Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro	4,000	13	4,500	10	0,500
	Dom. G04 B.O. La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	3,204	549	3,342	865	0,138
	Dom. L01 B.O. Sono informato sulle strategie dell'organizzazione	3,149	549	3,566	865	0,417
	Dom. M01 B.O. Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	4,154	13	3,800	10	-0,354
	Dom. M02 B.O. Chiarezza degli obiettivi e dei risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al proprio lavoro	3,538	13	3,700	10	0,162
	Dom. M04 B.O. Avere le giuste informazioni su come migliorare i propri risultati	3,769	13	3,800	10	0,031
	Dom. N01 B.O. Coinvolgimento nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal proprio lavoro	4,154	13	3,600	10	-0,554
	Dom. N03 B.O. I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	4,077	13	3,600	10	-0,477

Quadro di riepilogo delle domande individuate per il calcolo della performance delle strutture - sezione customer satisfaction

Formazione

	NUMERO RISPONDENTI 2017	NUMERO RISPONDENTI 2018	MEDIA 2017	TARGET	MEDIA 2018	VARIAZIONE EFFETTIVA	PERFORMANCE RICONOSCIUTA
TOTALE*	1338	1582	3,910	4,010	3,985	0,074	50,00%

* media ponderata

INDAGINE	DOMANDE	PUNTEGGIO 2017	NUMERO RISP.	PUNTEGGIO 2018	NUMERO RISP.	VARIAZIONE
Questionario Personale Tecnico Amministrativo (PTA)	Dom. 11 PTA Formazione interna					
	<i>a. Le procedure di accesso sono chiare</i>	4,374	583	4,604	523	0,230
	<i>b. Le metodologie didattiche utilizzate sono adeguate</i>	4,256	583	4,411	523	0,155
	<i>c. L'offerta formativa è ampia</i>	3,595	583	3,740	523	0,145
	<i>d. L'attività di formazione è applicabile al proprio lavoro</i>	4,060	583	4,122	523	0,062
	Dom. 14 PTA Gestione del personale tecnico amministrativo					
	<i>e. Il processo di formazione del personale è adeguato</i>	3,682	88	4,259	58	0,577
Questionario Benessere organizzativo *	Dom. 23 PTA Facilità di navigazione di:					
	<i>d. L'intranet dell'Ateneo</i>	3,949	789	4,000	717	0,051
	Dom. C01 B.O. Equità nell'assegnazione del carico di lavoro	3,500	2	3,500	2	0,000
	Dom. E01 B.O. Consapevolezza su quello che ci si aspetta dal proprio lavoro	3,000	2	5,000	2	2,000
	Dom. E03 B.O. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	3,500	2	4,500	2	1,000
	Dom. E04 B.O. Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro	4,000	2	4,500	2	0,500
	Dom. G01 B.O. L'organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	3,230	549	3,399	865	0,169
	Dom. M01 B.O. Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	2,500	2	2,500	2	0,000
	Dom. M02 B.O. Chiarezza degli obiettivi e dei risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al proprio lavoro	3,000	2	2,500	2	-0,500
	Dom. M04 B.O. Avere le giuste informazioni su come migliorare i propri risultati	3,000	2	2,000	2	-1,000
	Dom. N01 B.O. Coinvolgimento nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal proprio lavoro	3,000	2	3,500	2	0,500
Dom. N03 B.O. I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	3,500	2	2,500	2	-1,000	

* la domanda G01 è rivolta a tutto il personale T.A. e di Ateneo, le altre solo agli appartenenti all'Area

Anno 2018

PARTECIPAZIONI 2018

PERSONALE IN SERVIZIO 1522

PARTECIPAZIONI CORSI IN HOUSE

edizioni 209

ore erogate 1932

partecipanti 1145

partecipazioni 4191

PARTECIPANTI A TUTTI I CORSI 1164

	PARTECIPANTI PER AREA CONTRATTUALE			
	personale in servizio	corsi interni	corsi interni ed esterni	% partecipanti
Totale	1522	1145	1164	76,48
dirigenti	10	9	10	100,00
area amministrativa	742	590	598	80,59
area tecnica	560	392	401	71,61
area medico sanitaria	37	4	4	10,81
area servizi generali	28	12	12	42,86
area biblioteche	140	134	134	95,71
altro personale	5	4	5	100,00

NON PARTECIPANTI PER AREA CONTRATTUALE

	totale non partecipanti	% non partecipanti
Totale	358	23,52
dirigenti	0	
area amministrativa	144	19,41
area tecnica	159	28,39
area medico sanitaria	33	89,19
area servizi generali	16	42,86
area biblioteche	6	4,29
altro personale	0	

PARTECIPAZIONI 2017

PERSONALE IN SERVIZIO 1542

PARTECIPAZIONI CORSI IN HOUSE

edizioni 168

ore erogate 1828

partecipanti 1081

partecipazioni 3698

PARTECIPANTI A TUTTI I CORSI 1104

	PARTECIPANTI PER AREA CONTRATTUALE			NON PARTECIPANTI PER AREA CONTRATTUALE		
	personale in servizio	corsi interni	corsi interni ed esterni	% partecipanti per area	totale non partecipanti	% non partecipanti per area
Totale	1542	1081	1104	71,60	438	28,40
dirigenti	10	10	10	100,00	0	
area amministrativa	719	548	559	77,75	160	22,25
area tecnica	594	357	368	61,95	226	38,05
area medico sanitaria	40	5	5	12,50	35	87,50
area servizi generali	29	14	14	48,28	15	51,72
area biblioteche	145	143	143	98,62	2	1,38
altro personale	5	5	5	100,00		

ATTIVITÀ DI FORMAZIONE ALL'ESTERO NELL'AMBITO DEL PROGRAMMA ERASMUS

partecipanti 19 (12 amministrativi, 1 bibliotecario, 6 tecnici)

ATTIVITÀ DI FORMAZIONE ALL'ESTERO NELL'AMBITO DEL PROGRAMMA ERASMUS

partecipanti 9 (6 amministrativi, 2 bibliotecari, 1 tecnico)



PERFORMANCE 2018
AREA SERVIZI ALLA DIDATTICA

A	Analisi di contesto e informazioni caratterizzanti
	<p>Breve descrizione (max 800 caratteri, vedi nota metodologica)</p> <p>Il personale afferente all'Area si divide come segue: 2 unità di cat. EP, 28 di cat. D di cui 2 a tempo determinato, 94 di cat. C a tempo indeterminato e 12 di cat. C a tempo determinato, 2 di cat. B; l'Area si articola in 5 Unità Funzionali, 3 Funzioni di Responsabilità e 4 Funzioni Specialistiche.</p> <p>L'Area supporta le politiche per la sostenibilità e la qualità dell'offerta formativa, in stretto raccordo con le strutture dell'Ateneo a ciò preposte, coordina gli interventi a favore degli studenti, gestisce il back-office per le carriere degli studenti, dall'immatricolazione al post-laurea. Anche avvalendosi delle strategie comunicative della funzione Comunicazione e Public Engagement, che sviluppa strumenti di semplificazione e innovazione, sovrintende al funzionamento del front-office, con logiche di integrazione, innovazione, semplificazione degli accessi.</p> <p>Le attività prevalenti sono:</p> <ul style="list-style-type: none">• Coordinamento delle attività di programmazione dell'offerta formativa e assicurazione della qualità della didattica, in relazione ai corsi di studio, ai percorsi formativi speciali, abilitanti e di aggiornamento-perfezionamento professionale;• Raccordo con le Aziende Sanitarie relativamente alla didattica integrata al SSR;• Gestione delle attività amministrative legate alle carriere degli studenti, dall'accesso al rilascio dei titoli finali nei vari livelli di studio;• Gestione delle procedure relative all'accesso ai corsi a numero programmato nazionale e locale, dalla predisposizione dei bandi, alla gestione delle prove di accesso e alla formulazione e gestione delle graduatorie;• Promozione e gestione della mobilità studentesca internazionale in uscita, sia nell'ambito del programma Erasmus+ sia di altri programmi finanziati da enti esterni o dall'Ateneo;• Coordinamento delle attività per l'istituzione dei corsi di dottorato e l'attivazione dei cicli, accreditamento dei corsi, gestione carriere e rilascio titoli.
B	AZIONI DI SUPPORTO ALLE POLITICHE E STRATEGIE DI

	ATENEIO
	<p>Descrizione oggettiva delle azioni poste in essere nell'anno 2018. Evidenze da trasmettere a coordinamento@unifi.it (oggetto: evidenze azioni da piano strategico) , che saranno successivamente inserite in apposita sezione del DAF</p> <p>Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance propone la performance di struttura quale capacità della struttura di declinare al proprio interno le linee strategiche, connotando il proprio operato di attività orientate a soddisfare massimamente l'utenza.</p> <p>L'Area Servizi alla Didattica supporta le politiche per la sostenibilità e la qualità dell'offerta formativa, in stretto raccordo con le strutture dell'Ateneo a ciò preposte, coordina gli interventi a favore degli studenti, gestisce il back-office per le carriere degli studenti, dall'immatricolazione al post-laurea, sovrintende al funzionamento del front-office, con logiche di integrazione, innovazione, semplificazione degli accessi.</p> <p>Risulta importante evidenziare, al riguardo, l'impegno nel declinare in azioni operative gli obiettivi strategici confluiti in un sistema di pianificazione per adeguare processi e organizzazione alle priorità strategiche, per comunicare alle persone le strategie, per assicurare la necessaria condivisione degli obiettivi che creano valore alla struttura. La comprensione e la condivisione del contesto di riferimento tracciano il sentiero verso comportamenti virtuosi, necessari nell'attuale sistema dinamico e competitivo.</p> <p>Il documento corredato di dati descrive alcune azioni poste in essere nel 2018, ne sono state selezionate venti; evidenzia i risultati raggiunti e propone alcuni interventi, tenuto conto degli esiti dell'indagine di customer Good Practice della struttura.</p>

C	COMPLIANCE e supporto della struttura agli indirizzi di governo	Autovalutazione: 100%
	<p>1.Sviluppo degli accordi di cooperazione interuniversitaria internazionale: Nel corso del 2018 sono stati stipulati 103 accordi: 10 con Istituzioni dell'Africa, 30 delle Americhe, 34 dell'Asia e 29 dell'Europa ed è stata coordinata l'organizzazione di 19 visite ufficiali di delegazioni estere. Ad oggi sono 436 gli accordi in vigore (censiti nel database di Ateneo ATLAS e nel data base nazionale CINECA) con Università in diversi paesi nel mondo; 22 di essi riguardano percorsi integrati di studio con rilascio di titoli doppi o congiunti.</p> <p>2. Monitoraggio attività svolte dai dipartimenti nell'ambito degli accordi internazionali</p>	

In attuazione dell'obiettivo strategico "Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo", previsto dal Piano Strategico e dal Piano Integrato 2017-2019, è stato richiesto ai dipartimenti di effettuare la mappatura delle attività svolte nell'ambito degli accordi di collaborazione internazionale, al fine di conoscere il loro contenuto e l'entità delle attività svolte.

Per agevolare tale attività è stato progettato dall'area e quindi realizzato da SIAF un applicativo, grazie al quale ogni docente coordinatore di accordi in vigore negli anni 2016 e/o 2017 ha potuto inserire le attività svolte attraverso una scheda personalizzata per accordo e dipartimento di riferimento. A fronte di 1273 schede disponibili ne sono state compilate 1060, pari a circa l'83%.

Dall'analisi delle schede compilate, risulta uno spiccato interesse per gli accordi internazionali e si manifesta la disponibilità al rafforzamento degli scambi.

Si segnala inoltre l'elevato numero di seminari e/o convegni organizzati con il contributo dell'area pari a **186**.

3. Promozione della partecipazione dell'Ateneo alla International Credit Mobility (KA 107) del Programma Erasmus+

Per la call 2018 con nota del 20 luglio l'Agenzia Nazionale Indire ha comunicato l'esito positivo della candidatura, con un finanziamento pari a **€ 352.738**.

Il progetto coinvolge 4 Dipartimenti UNIFI promotori che hanno rapporti di collaborazione con Università partner di 6 diversi Paesi. In particolare Scienze della Salute (DSS) per il Burkina Faso – Université de Ouagadougou - e il Senegal – Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI) per la Colombia – Universidad de Caldas - e la Palestina – Al Quds University, Scienze Giuridiche (DSG) per la Georgia - Ilia State University e infine Chirurgia e Medicina Traslazionale (DMCT) per l'Uganda – Gulu University.

Il finanziamento consente la mobilità di studenti e staff docente e amministrativo sia incoming che outgoing. Il progetto ha durata di 26 mesi con avvio il 1° giugno 2018.

Le principali azioni:

- diffusione ai Dipartimenti/Scuole delle modalità di partecipazione alla call 2018
- supporto alla Commissione istruttoria per la preselezione delle proposte da inserire nella candidatura di Ateneo
- supporto al Rettore per le Relazioni Internazionali e ai docenti responsabili dei progetti preselezionati per la stesura della candidatura unica di Ateneo
- comunicazione ai dipartimenti dei progetti finanziati e definizione dello schema procedurale per la gestione dei progetti, con la costituzione di team di lavoro costituito dai vari attori coinvolti nelle procedure di attuazione del progetto (dipartimenti e uffici centrali) e l'organizzazione di appositi incontri.

4. Promozione della cooperazione allo sviluppo

L'attività prevalente ha riguardato il supporto:

-alla manifestazione d'interesse pubblicata dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo - AICS per la Piattaforma 1 "Sviluppo rurale e gestione del territorio" che è stata successivamente finanziata con un importo pari a € **1.011.703,00**. In particolare la proposta presentata da UNIFI in qualità di capofila è finalizzata alla costituzione di un programma di borse di studio destinate a cittadini dei Paesi prioritari (Senegal, Afghanistan, Niger, Etiopia, Eritrea) per frequentare corsi di laurea magistrale e di dottorato di ricerca e vede coinvolte come Università partner le Università di Padova, Siena, Pisa e Torino;

- al bando del Ministero Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale - MAECI per l'assegnazione di contributi per progetti di scambi giovanili 2018. L'Ateneo ha presentato la propria candidatura relativa al progetto dal titolo "La ricerca socio-economica al servizio della cooperazione internazionale: superare la fragilità in Palestina", promosso dai proff. Giorgia Giovannetti (persona di contatto) e Donato Romano (referente scientifico) del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa – DISEI. Il progetto ha ricevuto dal MAECI un cofinanziamento di € **17.000**;

5. Procedure per il conferimento del titolo di Visiting Professor

Le azioni principali:

-emanazione e diffusione dell'avviso annuale e predisposizione della relativa modulistica e documenti (fra cui l' Affiliation Form e le FAQ) curando la divulgazione ai dipartimenti

-verifica della completezza e della conformità delle proposte pervenute ai requisiti previsti dalla normativa vigente

-supporto alla Commissione istruttoria per la valutazione delle proposte pervenute dai Dipartimenti

pratica istruttoria per l'adozione da parte del Senato Accademico della delibera di conferimento del titolo di Visiting Professor da parte del Rettore

-emanazione del decreto rettorale di conferimento del titolo di Visiting Professor – n. 35 V.P. per il secondo semestre 2018 e per l'anno 2019

-comunicazione ai dipartimenti richiedenti dell'esito della valutazione fissando le relative modalità di attuazione

-costituzione di un'apposita banca dati contenente le informazioni riepilogative della permanenza degli studiosi e i risultati delle attività svolte, dandone adeguata evidenza e informazione nel sito web.

6. Comunicazione internazionale

Al fine di contribuire allo sviluppo dell'internazionalizzazione è stata curata la revisione delle procedure e la comunicazione internazionale attraverso le seguenti azioni:

-revisione delle "Linee guida di Ateneo per visto per ricerca" per adeguarlo alle nuove normative in materia e per migliorare le procedure alla luce dell'esperienza maturata. Il

documento contiene informazioni dettagliate, ad uso dei dipartimenti, sulle procedure da seguire per la richiesta di visto per ricerca scientifica a favore di ricercatori extra UE per periodi superiori a 90 giorni

-revisione indice della sezione "Ateneo nel mondo" e dei contenuti delle pagine di pertinenza con l'inserimento di nuove informazioni sia di carattere generale sia di informazioni mirate alle varie tipologie di ospiti, al fine di migliorare la qualità della comunicazione a livello internazionale

creazione di apposite sezioni per gli utenti internazionali tradotte in lingua inglese: *Welcome to UNIFI; International dimension*

-predisposizione di una sezione dedicata alla figura del "Visiting Professor"

-creazione di pagina web dedicata all'"International Credit Mobility" (KA107) del Programma Erasmus+

realizzazione, in collaborazione con l'Area Comunicazione delle seguenti brochure:

--"*Welcome Service: a practical guide for international academics staying in Florence as guests of the University*" contenente informazioni pratiche per visitatori stranieri ospiti del nostro Ateneo per lo svolgimento di attività accademiche di breve o lungo periodo

--"*Studying in Florence A.Y. 2018/2019*" , strumento di rapida consultazione rivolto principalmente agli studenti internazionali per la presentazione dell'Ateneo e delle sue attività

7. Eventi informativi sulle opportunità di finanziamento della mobilità

Organizzazione dei seguenti eventi:

- evento informativo sulle opportunità offerte dal Programma Fulbright per studio, ricerca e insegnamento negli Stati Uniti, alla presenza del Console Generale USA – 11 aprile 2018 Sala Strozzi del Museo di Storia Naturale

-evento formativo/informativo sulle opportunità DAAD per professori, ricercatori e post-doc di tutte le discipline - 18 giugno 2018 - Sala Strozzi del Museo di Storia Naturale

evento informativo sulle opportunità offerte dal Programma Fulbright per studio (Master/Ph.D), ricerca e insegnamento negli Stati Uniti, alla presenza del Console Generale USA – 29 ottobre 2018 Sala Comparetti (piazza Brunelleschi, 4 - Firenze).

8. Supporto per la redazione di documenti strategici (es.bilancio sociale) e per la partecipazione dell'Ateneo a fiere internazionali (China International Education Exhibition Tour CHIEET, Cina dal 24 marzo al 1° aprile 2018; NAFSA: Association of International Educators, Philadelphia dal 27 maggio al 1° giugno 2018).

9. Sviluppo dell'intraprendenza

- *Palestre di intraprendenza* del **15 e 16 marzo, 13 e 14 aprile, 3 e 4 maggio, 7 e 8 giugno, 25 e 26 ottobre** in GKN, **28 novembre, 11 e 12 dicembre** Cooperativa Amiatina (quest'ultima analizzata solo nella fase organizzativa)

-*Workshop dottorandi*: prima edizione **19 marzo, 4 aprile, 12 aprile e 18 aprile**; seconda edizione **14 novembre, 28 novembre e 5 dicembre**

10 .Incontri con le imprese

- *L'impresa si presenta*: **18 incontri**; Career Lab **20 incontri**. Gli eventi si sono svolti nei mesi di marzo, aprile, maggio e ottobre, novembre e dicembre

-Career day: **3 e 4 ottobre. Aziende presenti 166**

Iscritti: 3555

CV inviati: 26979

Invitati:6309

Presentati: 2130

11 Formazione al lavoro

-*Laboratorio di ricerca attiva del lavoro*: **7 laboratori**

-*CV Check*: **140 incontri individuali**

-*Assesment*: **5 incontri di due giorni**

-CV Video: **5 incontri**

12 Career education

- *Skill Maps*: **8 edizioni**

-*Seminari di orientamento al lavoro*: **17 e 18 maggio**

13 Orientamento in ingresso

- **Conoscenze, competenze, esperienze**

Appuntamenti per presentare il mondo delle conoscenze e delle competenze universitarie. Gli incontri si focalizzano sulle esperienze di neolaureati che stanno affrontando il mondo del lavoro e che discutono le loro esperienze maturate durante il percorso di studi con gli alunni delle scuole secondarie | **6 incontri** svolti fra ottobre e novembre 2018. Il calendario pubblicato alla pagina <https://www.unifi.it/cmpro-v-p-9898.html>

-**Eventi di Ateneo**

Salone dello Studente Mandela Forum (**23-24 gennaio**)

Un giorno all'università (**14 aprile**)

Io studio a Firenze (**3 luglio**)

Firenze cum laude (**17 ottobre**)

Salone dello studente Pesaro (**21-22 febbraio**)

Salone dello Studente Napoli (**6-7 marzo**)

Salone dello Studente Torino (**18-19 ottobre**)

Salone dello Studente Bari (**13-14 dicembre**)

-**Open Day**

Rappresentano un momento di conoscenza diretta dei corsi di studio e permettono una riflessione sui possibili ambiti occupazionali. I calendari pubblicati alla pagina <https://www.unifi.it/vp-8173-open-day.html>

-Autovalutazione competenze disciplinari e motivazione (erogazione test)

Il test è somministrato nel periodo maggio- giugno 2018 per complessivi **39 giorni** coinvolgendo nelle proprie sedi **48 scuole e 3979 studenti secondari**. L'organizzazione del test prevede la messa a punto e la stampa di specifici documenti cartacei (libretto domande e modulo risposte a lettura ottica).

14. Orientamento in itinere

-Laboratorio di logica

Per facilitare la flessibilità cognitiva. Il calendario è disponibile <https://www.unifi.it/vp-10889-iniziative-di-orientamento-in-itinere.html>

- Laboratorio di scrittura

Apprendimento dei diversi stili comunicativi formali e informali e dei registri necessari nei diversi contesti anche attraverso processi narrativi. Il calendario 2018 è stato aggiornato sul sito alla pagina <https://www.unifi.it/vp-10889-iniziative-di-orientamento-in-itinere.html>

-Laboratorio di scrittura

Fornire conoscenze di base della statistica utili nella vita quotidiana: Unica edizione svolta nel mese di luglio.

-Tutor

-Tutor Junior. Sono stati pubblicati 2 bandi per complessivi 140 assegni per attività di informazione e prima accoglienza

- **Tutor Progressione di carriera (itinere)**. Sono stati pubblicati **2 bandi** che hanno introdotto una classificazione di attività di tutorato e tre diverse tipologie di tutor:

-Tutor TU per collaborare alla realizzazione di un sistema di tutoraggio efficiente in relazione alle specificità del percorso di studio mettendo in atto anche azioni finalizzate alla conoscenza del servizio con l'obiettivo principale di promuovere progetti sostenibili e incentivare la produttività per favorire un regolare percorso di studio (studenti delle lauree magistrali o magistrali a ciclo unico dell'Università di Firenze, questi ultimi iscritti almeno al IV anno e che abbiano acquisito almeno 180 CFU, o iscritti ad un master di I livello) **39 assegni**

- **Tutor TA** per coadiuvare i docenti nelle attività di recupero collaborando alle attività didattico-integrative rivolte agli studenti con l'obiettivo principale di incentivare la produttività per favorire un regolare percorso di studio (studenti dei corsi di laurea magistrali o magistrali a ciclo unico dell'Università di Firenze che abbiano conseguito rispettivamente almeno 24 CFU o 204 CFU) **116 assegni**

- **Tutor DA** per coadiuvare i docenti nella progettazione e organizzazione delle attività didattico-integrative, propedeutiche e/o di recupero, coordinando la propria attività con il programma delle attività formative del Corso di Laurea con l'obiettivo principale di

incentivare la produttività per favorire un regolare percorso di studio (studenti iscritti a corsi di dottorato, di cui l'Università di Firenze è sede amministrativa e/o sede consorziata, o a scuole di specializzazione o master di II livello dell'Università degli Studi di Firenze) **142 assegni**

– **Tutor senior** (borsisti specifiche discipline) Sono stati pubblicati **3 bandi, 17 borse di ricerca**

15. Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione dell'offerta formativa, obiettivo prioritario di UNIFI, è caratterizzata dall'attivazione di corsi a titolo congiunto (2) e a titolo doppio o di percorsi formativi bilaterali (23) in collaborazione con importanti Università europee ed extra-europee. Sono attivi 8 corsi di studio magistrali erogati in lingua inglese; per l'a.a. 2018/2019 è stata attivata una Laurea magistrale erogata in lingua italiana e inglese. Gli studenti stranieri regolarmente iscritti all'Università di Firenze sono 3695.

Per quanto riguarda la mobilità Erasmus sono **323** studenti in uscita per traineeship e **773** per studio, 975 studenti in entrata.

16. Regolamento Studente part-time

Al fine di contribuire alla riduzione degli studenti non regolari, è stato predisposto il *Regolamento studente part time* che tiene conto delle diverse ed articolate esigenze dello studente

17 Formazione per insegnanti PF24

Alcuni dati:

-**3427 iscritti**

-**27 corsi attivati**

-**9280 esami prenotati**

-**8930 esami sostenuti**

-**8004 esami superati**

-**1996 iscritti nella sessione di marzo**

-**1043 iscritti nella sessione di giugno**

-**391 iscritti nella sessione di luglio**

-**48024 CFU acquisiti**

18. Supporto in occasione visita CEV per accreditamento sede e corsi di studio ed Organizzazione

La costituzione di due unità, all'interno dell'Area Servizi alla Didattica: *Assicurazione della Qualità e Supporto ai processi della qualità* ha favorito la promozione della qualità e dell'efficienza dei servizi rivolti agli studenti.

Le attività poste in essere hanno condotto all'implementazione e allo sviluppo del percorso ispirato agli standard e alle linee guida articolate a livello europeo, in un'ottica di raccordo delle attività che coinvolgono anche le Scuole, facilitando l'accesso alle informazioni, rendendole più chiare e comprensibili, favorendo un circolo virtuoso di

miglioramento continuo dei corsi di studio.

L'Area ha fornito supporto di consulenza professionale alle strutture didattiche nella gestione della documentazione destinata agli organismi di valutazione interni ed esterni; nella gestione dell'aggiornamento del portale per la qualità dei corsi di Studio (SUA-CdS) con gestione del relativo flusso documentale alla CEV, nel sostenere i corsi di studio in particolare nella compilazione delle SUA-CdS e nel favorire il flusso informativo tra i vari attori coinvolti e la CEV.

Inoltre, ha programmato e realizzato attività di formazione rivolte al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo sui temi della qualità.

19. Welcome Service e Gestione Foresteria

L'Ateneo ha fra i propri obiettivi strategici quello di aumentare la capacità di attrazione nei confronti di studenti, docenti, ricercatori e partner internazionali.

Queste le attività svolte per implementare il servizio di accoglienza:

- aggiornamento **apposita sezione del sito** dedicata ai servizi di welcome, contenente informazioni relative all'ospitalità di professori, ricercatori e studiosi stranieri, nonché procedure e modulistica di varia natura ad uso prevalente dei dipartimenti. E' stata prevista anche una versione in lingua inglese per gli ospiti stranieri
- schema riepilogativo sulle **procedure di ingresso** in Italia di visitatori stranieri, disponibile anche in inglese (*visa and residence permit procedures*)
- Linee guida di Ateneo per visto per ricerca**: il documento contiene informazioni dettagliate, ad uso dei dipartimenti, sulle procedure da seguire per la richiesta di visto per ricerca a favore di ricercatori extra UE per periodi superiori a 90 giorni
- Modello di **convenzione di accoglienza** per la richiesta allo Sportello Unico per l'Immigrazione (SUI) del nulla-osta per l'ottenimento del visto per ricerca e successivamente del permesso di soggiorno e sua traduzione in inglese. Sono state rese disponibili due versioni, in base all'ente che sosterrà le spese del visitatore straniero (UNIFI o ente di provenienza)
- Ottimizzazione ed uniformazione delle procedure** volte al rilascio del predetto nulla-osta.
- Procedure per il rinnovo dell'accreditamento di UNIFI presso il MIUR** quale ente abilitato ad ospitare ricercatori extra UE
- Supporto e consulenza** su richieste specifiche (ad esempio per l'individuazione della tipologia di visto più appropriata)
- Ricognizione e attivazione dei servizi di housing** presenti sul territorio per l'ospitalità di visitatori stranieri e procedure per rendere disponibile un elenco di strutture ricettive con prezzi agevolati ad UNIFI pubblicate nella pagina web (voce Alloggi)
- Realizzazione, in collaborazione con l'Area Comunicazione e Servizi all'Utenza del pieghevole "**Studying in Florence A.Y. 2018/2019**", strumento di rapida consultazione rivolto principalmente agli studenti internazionali per la presentazione dell'Ateneo e delle sue attività

-**Gestione delle prenotazioni presso le strutture ricettive** “convenzionate”: Residenze DSU Calamandrei e Via Romana, Istituto Geografico Militare, Monastero delle Benedettine di Via S. Marta

20. IUSSAF

Inizio attività dell’Istituto Universitario di Studi Superiori dell’Ateneo Fiorentino (**IUSSAF**) al fine di dare propulsione al terzo segmento della formazione con particolare enfasi alla internazionalizzazione

Ad integrazione di quanto precede si riportano i dati relativi ad ulteriori risultati raggiunti.

-Studenti fruitori del servizio orientamento

A.A. 2015/2016= **6064** A.A. 2016/2017= **9502** A.A. 2017/2018= **15750**

- Iniziative di orientamento in ingresso:

A.A. 2015/2016= **9** A.A. 2016/2017= **9** A.A. 2017/2018= **9**

-Tutor dedicati al supporto didattica in itinere:

A.A. 2015/2016= **268** A.A. 2016/2017= **270** A.A. 2017/2018= **288**

-Iniziative per studenti e dottorandi per acquisizione competenze trasversali:

A.A. 2016/2017= **3** A.A. 2017/2018= **4**

- Personale docente e tecnico amministrativo in mobilità in uscita:

2016= **244** 2017= **272**

-Accordi attivi:

2016= **211** 2017= **230**

-Programmi di scambio culturale con paesi emergenti e in via di sviluppo:

2016= **333** 2017=**52**

D	ESITO CUSTOMER Good Practice	50%
	Commenti (max 800 caratteri):	

L'Area Servizi alla Didattica e gli obiettivi strategici *Coordinamento Relazioni Internazionali* e *Orientamento e Job Placement* si affermano per la loro vocazione alla valorizzazione e "centralizzazione" dello studente; da qui la necessità di porre la massima attenzione alle sue esigenze e legittime aspettative. Il miglioramento della performance della didattica del resto passa anche attraverso il potenziamento dei *servizi agli studenti*, dimensione essenziale per sostenere la qualità della formazione accademica.

L'erogazione dei servizi deve essere affidata a figure di elevata qualificazione; la risorsa di gran lunga più importante è rappresentata dunque dalle persone e dalla loro professionalità, cioè dalle menti e dalle mani cui sono affidati i servizi. Il contributo di queste persone è sempre più decisivo per la qualità della didattica.

L'esito del questionario Good Practice rileva la necessità di un maggior coinvolgimento delle persone nella definizione degli obiettivi e l'esigenza di assicurare una maggiore conoscenza delle attività e degli strumenti del proprio lavoro. Questa è sicuramente una criticità dell'area, in parte legata al numero di persone che vi afferiscono, alla dislocazione delle sedi e alla varietà delle attività. Bisogna allora proporsi di valorizzarle le persone alla stregua di un patrimonio strategico, superando gli individualismi. Come per una compagnia teatrale disporre di tante star non costituisce di per sé elemento di forza, anzi è una debolezza; un efficace gioco di squadra richiede che si combinino attitudini diverse e complementari.

Nel mese di marzo sono stati programmati e realizzati incontri con tutte le persone dell'area per condividere e raccogliere le loro proposte relative agli obiettivi di struttura, nella consapevolezza che "tutti i saperi" assicurano il buon funzionamento dei processi chiave e sono necessari alle esigenze di una gestione dinamica che si chiede ad un ateneo competitivo.

Gli incontri realizzati:

- RAD per concordare gli obiettivi delle scuole (12 marzo)
- Presidio Capponi (22 marzo)
- Piattaforma amministrativa unica per le politiche linguistiche di ateneo, Coordinamento Relazioni Internazionali e con Orientamento e Job Placement (26 marzo)
- Numero programmato, Dottorato, Mobilità internazionale, Offerta Post Laurea, Programmazione Didattica, Unità funzionale interventi a favore degli studenti e Staff (27 marzo)
- Presidi Novoli e Morgagni (29 marzo).

Resta da programmare l'incontro con le persone della Didattica Integrata (da chiarire integrazione con obiettivi dipartimenti).

L'obiettivo è di incrementare gli incontri periodici e di continuare con i gruppi di lavoro su singoli aspetti (si veda ad esempio il gruppo sul Manifesto per il corrente anno) nei

quali le persone possono dialogare in merito a determinati temi con l'obiettivo di superare particolari criticità e identificare soluzioni migliorative.

Altri aspetti da migliorare riguardano le segreterie studenti: orari di apertura e tempi di attesa vanno posti sotto la lente di ingrandimento. La ricostruzione in atto dell'organico, una più efficace comunicazione sui servizi on line sul sito di ateneo, l'introduzione del servizio prenotazione per gli studenti sono le prime proposte per il 2019. Trascorso l'anno 2018 che ha visto l'attivazione del nuovo sistema gestione delle carriere studenti è necessario potenziare e migliorare i servizi base in modo da dare risposte precise a ognuno, ottimizzando tempo e risorse con lo sguardo verso nuovi servizi mirati in funzione delle diverse fasi della vita universitaria in cui lo studente universitario e la sua famiglia possono identificarsi.

Anche in questo caso l'esperienza sottolinea l'importanza di agire sul piano relazionale, cioè sul tessuto dei rapporti interpersonali e sulla cultura organizzativa che rappresentano antidoti ai problemi della complessità organizzativa: trasparenza, ascolto, condivisione di valori e di obiettivi sono gli ingredienti che favoriscono la collaborazione e il gioco di squadra ben più di tante procedure formali.

Quadro di riepilogo delle domande individuate per il calcolo della performance delle strutture - sezione customer satisfaction

Coordinamento Relazioni Internazionali

	NUMERO RISPONDENTI 2017	NUMERO RISPONDENTI 2018	MEDIA 2017	TARGET	MEDIA 2018	VARIAZIONE EFFETTIVA	PERFORMANCE RICONOSCIUTA
TOTALE*	1981	1903	3,930	4,030	3,981	0,051	50,00%

* media ponderata

INDAGINE	DOMANDE	PUNTEGGIO 2017	NUMERO RISP.	PUNTEGGIO 2018	NUMERO RISP.	VARIAZIONE
Questionario Personale Tecnico Amministrativo (PTA)	Dom. 23 PTA Facilità di navigazione rispetto alle informazioni fornite					
	d. L'Intranet dell'Ateneo	3,949	789	4,000	717	0,051
Questionario Docenti Dottorandi Assegnisti (DDA)	Dom. 13AC DDA Soddisfazione complessiva in riferimento al supporto per la gestione dei Visiting Professors, inclusi ricercatori e altri docenti assimilati (invito, attivazione, accoglienza, supporto al docente ospitante, supporto al visiting)	4,004	37	3,484	31	-0,520
	Dom. 22 DDA Facilità di navigazione rispetto alle informazioni fornite					
	d. L'Intranet dell'Ateneo	3,750	1192	3,693	1181	-0,057
	Dom. 42 DDA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per la stesura della proposta di progetto per bandi INTERNAZIONALI					
	a. Il supporto fornito è utile	4,256	277	4,595	257	4,595
b. Il supporto avviene in tempi adeguati	4,329	277	4,588	257	4,588	
	Dom. 47 DDA (solo Amministrazione Centrale) Soddisfazione in riferimento al supporto per la stesura dei contratti (negoiazione clausole, stesura contratto, verifica legittimità)	3,868	53	4,154	65	4,154
Questionario Benessere organizzativo (solo rispondenti da Struttura)	Dom. C01 B.O. Equità nell'assegnazione del carico di lavoro		0	4,400	5	
	Dom. E01 B.O. Consapevolezza su quello che ci si aspetta dal proprio lavoro		0	4,400	5	
	Dom. E03 B.O. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro		0	4,600	5	
	Dom. E04 B.O. Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro		0	4,600	5	
	Dom. M01 B.O. Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro		0	4,200	5	
	Dom. M02 B.O. Chiarezza degli obiettivi e dei risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al proprio lavoro		0	4,000	5	
	Dom. M04 B.O. Avere le giuste informazioni su come migliorare i propri risultati		0	3,800	5	
	Dom. N01 B.O. Coinvolgimento nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal proprio lavoro		0	5,000	5	
	Dom. N03 B.O. I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance		0	4,200	5	

Quadro di riepilogo delle domande individuate per il calcolo della performance delle strutture - sezione customer satisfaction

Orientamento e Job Placement

	NUMERO RISPONDENTI 2017	NUMERO RISPONDENTI 2018	MEDIA 2017	TARGET	MEDIA 2018	VARIAZIONE EFFETTIVA	PERFORMANCE RICONOSCIUTA
TOTALE*	862	2710	3,508	3,608	3,699	0,190	100,00%

* media ponderata

INDAGINE	DOMANDE	PUNTEGGIO 2017	NUMERO RISP.	PUNTEGGIO 2018	NUMERO RISP.	VARIAZIONE
Questionario studenti I anno (CS1)	Dom. 10 CS1 Orientamento: utilità di questa esperienza	3,605	38	4,023	172	0,418
	Dom. 11 CS1 Servizi di orientamento					
	a. La promozione dei Corsi di Laurea e dell'offerta formativa è adeguata	3,715	270	4,040	1012	0,325
	b. Il materiale informativo di orientamento (sito web, locandine, brochures o altra documentazione) relativa all'Ateneo e/o ai singoli Corsi di Laurea offre le informazioni che cerco	4,028	324	4,093	1210	0,065
	c. Il supporto ricevuto nelle fasi di svolgimento del test di ammissione (se sostenuto) e iscrizione al corso di Laurea è adeguato	4,056	320	3,900	1228	-0,156
	Dom. 12 CS1 Soddisfazione complessiva della qualità del servizio di orientamento	3,485	330	3,645	1249	0,160
Questionario studenti anni successivi (CS2)	Dom. 41 CS2 Servizi di Job Placement/Career service Il supporto ricevuto nella ricerca di opportunità lavorative è adeguato	3,481	81	3,567	217	0,086
	Dom. 42 CS2 Servizi di Job Placement/Career service Il supporto ricevuto nella ricerca del tirocinio è adeguato	3,152	493	3,404	1353	0,252
	Dom. 43 CS2 Soddisfazione complessiva della qualità dei servizi di job placement	3,104	530	3,267	1461	0,163
Questionario Benessere organizzativo (solo rispondenti da Struttura)	Dom. C01 B.O. Equità nell'assegnazione del carico di lavoro	1,500	2		0	
	Dom. E01 B.O. Consapevolezza su quello che ci si aspetta dal proprio lavoro	4,000	2		0	
	Dom. E03 B.O. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	4,000	2		0	
	Dom. E04 B.O. Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro	2,500	2		0	
	Dom. M01 B.O. Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	3,000	2		0	
	Dom. M02 B.O. Chiarezza degli obiettivi e dei risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al proprio lavoro	3,500	2		0	
	Dom. M04 B.O. Avere le giuste informazioni su come migliorare i propri risultati	4,000	2		0	
	Dom. N01 B.O. Coinvolgimento nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal proprio lavoro	4,000	2		0	
	Dom. N03 B.O. I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	3,500	2		0	



PERFORMANCE 2018 CENTRALE ACQUISTI

A	<p>Analisi di contesto e informazioni caratterizzanti</p> <p>Breve descrizione (max 800 caratteri, vedi nota metodologica)</p> <p>Alla struttura afferiscono 3 unità di personale di cat. D di cui una in comando in entrata, 6 di cat. C di cui una a tempo determinato, 1 di cat. B; ha 1 Funzione di Responsabilità.</p> <ul style="list-style-type: none">• Programmazione annuale attività contrattuale;• Gare di appalto, e procedure di scelta dei contraenti (lavori, servizi e forniture) per l'Amministrazione Centrale e per le strutture dipartimentali secondo regolamento;• Procedure di affidamento diretto;• Pianificazione delle procedure ad evidenza pubblica per affidamento di opere pubbliche (procedura aperta, procedura ristretta, procedura negoziata, procedura in economia)• Aste immobiliari;• Costituzione albo fornitori e albo auditor. <p>La Centrale Acquisti che, è connotata dall'autonomia richiesta dall'imposta terzietà, trova referenza nel dirigente di un'Area per la responsabilità apicale dei processi. Dovrà ulteriormente evolvere anche per adeguare il proprio ruolo interno e, soprattutto, esterno per qualificarsi come stazione appaltante prevista dal D. Lgs. 50/2016. Una fase più avanzata dell'adeguatezza procedurale della struttura rispetto ai programmi cui è preposta potrà consentirne una revisione allocativa.</p>
B	<p>AZIONI DI SUPPORTO ALLE POLITICHE E STRATEGIE DI ATENEIO</p> <p>Descrizione oggettiva delle azioni poste in essere nell'anno 2018. Evidenze da trasmettere a coordinamento@unifi.it (oggetto: evidenze azioni da piano strategico) , che saranno successivamente inserite in apposita sezione del DAF</p> <ul style="list-style-type: none">• Obiettivi di efficienza e snellimento del procedimento. Il “Processo gestione flussi informativi fornitori area verifiche art. 80 D. Lgs 50 2016” <p>Allo scopo di ovviare al rischio di duplicazione di richieste di verifiche</p>



presso altre PPAA ed accelerare tali fasi dei procedimenti, è stato studiato il processo gestione flussi informativi fornitori area verifiche art. 80 D. Lgs 50 2016. A tale progetto ha lavorato un gruppo di lavoro:

Il Gruppo ha svolto e svolgerà le seguenti attività individuate per FASI:

- FASE 1 (Luisa Liberati per SIAF) completata (Relazione Tecnica allegata) progettazione sistema e configurazione
- FASE 2 (Clara Daddi per la Centrale e Antonio Carmagnini per il Dip.to DSS), da avviare con effetto immediato, per l'individuazione congiunta:

elenco documenti

denominazione codificata dei documenti

- FASE 3 (Centrale Clara Daddi e Dip.to DSS Antonio Carmagnini) sperimentazione in corso (ruolo affiancamento e consulente gestione amministrativa Vincenza Lombardo) (ruolo affiancamento e consulente Tecnico Luisa Liberati - Coordinamento Tecnico Applicativo SIAF) Sperimentazione in ambiente effettivo a tutto il 31 12 2018.

- FASE 4 (Vincenza Lombardo - Specialista Gestione Flusso Documentale Ateneo) (Luisa Liberati - Coordinamento Tecnico Applicativo SIAF) Stesura Procedura Gestione Flussi Documentali verifiche art. 80 fornitori in parallelo alla FASE 3.

- FASE 5 Presentazione Procedura alla Direzione Generale

- FASE 6 Approvazione e incontro Aree Dipartimenti per illustrazione e formazione. (Gennaio 2019)

- FASE 7 Start UP: richiesta e ricognizione nominativi soggetti abilitati in accesso e avvio utilizzo diffuso e generalizzato.

Il processo stato positivamente applicato in via sperimentale con l'adesione di alcune strutture. Con l'entrata a regime della suddetta procedura di registrazione, i documenti relativi alle verifiche non dovranno più essere richiesti autonomamente dalle strutture che ne hanno necessità e soprattutto non dovranno più arrivare ai vari enti più richieste da più strutture di Ateneo. Ciò consentirà che i documenti ricevuti potranno essere disponibili a tutti gli utenti abilitati, indipendentemente dalla struttura di afferenza. Così che chi ne avrà necessità potrà controllare se i documenti siano già stati registrati avendo la possibilità, se del caso, di visualizzarli e/o scaricarli.

- **Funzione di Supporto e lavoro in rete**

Nonostante si sia proceduto e si proceda alla condivisione anche verso l'esterno dei documenti-tipo prodotti dalla Centrale Acquisti, abbiamo inteso la c.d. funzione di supporto in maniera volutamente ampia, con un approccio



dialogico e nel rispetto dei differenti ruoli e responsabilità. Non è un caso che, nel corso dell'appena trascorso 2018, si è voluto sensibilizzare i Responsabili Unici dei Procedimenti designati rispetto all'esatto adempimento dei loro obblighi d'ufficio allo scopo precipuo di evitare l'insorgenza di momenti patologici nel corso della procedura amministrativa. Si è cercato, infatti, di trasmettere, sfruttando tutte le occasioni di confronto con i dirigenti di Area e di Dipartimento, quello stesso spirito procedimentale fatto proprio, oltre che dal Codice, dalle Linee Guida Anac, che chiede – in via generale – che dalla redazione dei documenti istruttori di gara (Relazione Rup, Capitolato prestazionale, CSA) sia di evidente individuazione il bisogno concreto della stazione appaltante rispetto al quale essa procede all'indizione di una procedura di affidamento.

A tale scopo sono stati trasmessi ai soggetti coinvolti i seguenti Schemi di atti tipo:

- Linee Guida ANAC;
- per le Consultazioni preliminari del mercato:
- Art. 66 indagine preliminare mercato - avviso.docx
 - ESEMPIO Questionario preliminare versione del 23 11 2017.pdf
 - Verbale Consultazione preliminare di mercato ex art66.docx
 - capitolato appalto normativo e tecnico prestazionale_forniture_servizi_tipo.docx
- capitolato IN CASO DI NEGOZIATA 1 SOLO FORNITORE o piccoli importi.docx
- allegati capitolato forniture_servizi 2.doc
- per la fase di Contratto:
- LETTERA CONTRATTO.docx
 - Schema Contratto < 40.000 scrittura privata
- documenti a firma del RUP:
- modulistica DICHIARAZIONE INSUSSISTENZA CONFLITTO DI INTERESSE.docx
 - richiesta giustificazione offerta anomala.docx
 - verbale_rup verifica_anomalia miglior prezzo_.docx.docx
 - verbale_rup verifica_anomalia_.docx.docx

La Centrale ha svolto costantemente nel tempo un ruolo professionale di indirizzo elaborando sia d'ufficio che su richiesta degli interessati una cospicua e varia produzione di pareri e di indicazioni operative non solo in ordine alla corretta redazione degli atti istruttori di gara, ma anche, nei limiti di quanto di propria competenza, in occasione di eventi patologici che hanno



investito la fase esecutiva del procedimento di affidamento. Inoltre nel corso dell'anno la Centrale ha avuto cura di segnalare alle diverse Aree e Strutture i successivi aggiornamenti normativi e giurisprudenziali che hanno investito la disciplina dei contratti pubblici.

- **Consuntivo Attività contrattuale anno 2018**

1 Programmazione

Il processo strategico di pianificazione, ha sinergicamente coinvolto i Dipartimenti e le Aree dell'Ateneo mediante la metodologia di analisi esigenze per valutare le esigenze di ciascuno, strettamente legate agli obiettivi di attività ed economici (impiego di risorse economiche e finanziarie di budget e Bilancio).

L'analisi gestita e condotta dalla Centrale Acquisti si è attivata con l'invio di un file excel appositamente predisposto, nel quale i Dipartimenti e le Aree, mediante la nota (Prot. 152146 – 19.10.2017), hanno inserito dettagliatamente le proprie esigenze e a partire da queste stesse hanno restituito un'elaborazione di dettaglio con indicazioni circa la data presunta, importo stimato, natura dell'acquisto e categoria merceologica.

La Centrale quindi ha predisposto un'elaborazione unificando i dati raccolti in un documento di programmazione.

In tale documento vengono in evidenza esigenze legate ad acquisti "puntuali", ma anche numerose segnalazioni di esigenze di acquisto ricorrenti e diffuse "aggregabili". Queste ultime da vagliare al fine di eseguire acquisti aggregati per garantire il perseguimento del primario obiettivo di razionalizzazione degli acquisti, appropriatezza, efficacia ed efficienza del processo.

Il documento di programmazione scaturito in esito all'analisi esigenze acquisti 2018 delle Aree e dei Dipartimenti ha conseguito il primario obiettivo di evidenziare con assoluta chiarezza gli acquisti eseguibili in modalità accorpata, soddisfacendo in tal modo il duplice obiettivo di efficientamento e appropriatezza dei processi sottesi agli stessi acquisti e garantire altresì l'economicità e la massima trasparenza.

Le aree merceologiche individuate sono state ampiamente discusse con i Responsabili amministrativi e i RAD delle rispettive Aree e Dipartimenti incontrati, con la finalità di condividere gli obiettivi in vista dell'espletamento delle relative procedure di affidamento. A partire dal Documento di programmazione infatti si sono svolti presso la Centrale gli



incontri con i tutti i singoli Dipartimenti ed Aree per condividere la strategia in punto di procedure amministrative, ruolo del RUP e ruolo Tecnico-Professionale, ruolo della Centrale Acquisti istituzionale ed organizzativo e funzionale di supporto agli uffici amministrativi, creando i presupposti di fatto per un “tavolo” di lavoro congiunto ed integrato.

Tale attività ci ha consentito, altresì, di poter analizzare gli acquisti globalmente richiesti, individuando quelli c.d. “complessi”, cioè necessitanti di maggiori adempimenti di tipo normativo e informativo, nonché le aggregazioni di acquisti omogenei.

2. Attività 2018

Rispetto alla Programmazione dell’anno 2017 per l’anno 2018, si rileva ad oggi di seguito la seguente situazione sintetica.

Le Gare singole anno 2017 programmate per l’anno 2018, erano complessivamente n. 90, di cui n. 74 Gare singole programmate per Servizi e Forniture e n. 37 afferenti l’Area Edilizia ed in particolare n.26 relative a Quadri Economici Programmazione Lavori (Lavori puntuali e Servizi Ingegneria e Architettura) inserite quale programma attività ma oggetto della Programmazione specifica ai sensi di legge (Piano annuale Lavori) e n. 11 afferenti propriamente servizi di manutenzione.

Pertanto le Gare singole programmate per Servizi/Forniture assommavano nella programmazione anno 2018 a n. 64.

A consuntivo dell’anno 2018 si rilevano n. 79 procedure di acquisizione di cui, n. 15 non programmate dalle Aree dell’Ateneo e n. 18 afferenti i progetti dei Dipartimenti di Eccellenza corrispondenti a circa 6.000.000,00 euro.

La Centrale ha eseguito complessivamente n. 64 attività contrattuali per un importo complessivo di circa € 17.000.000,00. Tale dato sta ad indicare che rispetto alla programmazione numerica delle gare 2018 la Centrale ha eseguito il 100%. Si precisa poi che delle n. 90 Gare Programmate, n. 32 (Gare singole e Unicità) sono state eseguite, mentre n. 58 non sono state attivate per mancanza di trasmissione degli atti di gara da parte degli Esigenti interni.

Pertanto la Centrale ha eseguito n. 58 gare non programmate nel 2018.

2.1 Gestione processi autorizzativi subappalti – sub contratti e distacco mano d’opera per l’Area edilizia

Nel corso dell’anno 2018 sono stati lavorati n. 33 tra subappalti (27) Sub affidamenti (5) e Distacchi (1) per importo globale dato dalla sommatoria



<p>delle singole istanza pari a circa diciassette milioni di euro. Si allega il Riepilogo Tabella “4”.</p> <p>La Centrale ha rivisto nel corso del 2017, perfezionandola nel 2018 l’intera procedura ed ha altresì predisposto in “bozza” una procedura/Linea Guida che in via sperimentale è utilizzata internamente ed esternamente (inviata all’indirizzo delle Imprese affidatarie) inclusiva della relativa modulistica ad uso esterno ed interno.</p> <p>Si precisa che la suddetta procedura, la Linea Guida e gli schemi di Flusso dovranno formare oggetto di specifico tavolo di revisione in particolare con l’Area Edilizia, poiché la procedura stessa è complessa e riveste rilevanza significativa in relazione ai flussi di comunicazione e decisori interni, stante il ruolo del RUP.</p> <p>Segreteria centrale Acquisti e attività derivate dati aggregati Sono stati eseguiti in totale N. 1768, di cui N. 1106 acquisizione beni e servizi e N. 662 Manutenzioni</p> <p>Il numero di verifiche relativo alle procedure di gara e subappalti eseguito e lavorato assomma a circa 3.000.</p> <p>Un ultima notazione: A fronte della imponente mole di gare portate a termine è stato presentato un solo ricorso relativo alla Procedura Gara di Appalto misto ex art 28 per la sottoscrizione di Accordo Quadro ex art. 54 “Produzione, secondo gli elaborati progettuali forniti dalla Stazione Appaltante, fornitura e posa in opera di dispositivi per la segnaletica interna ed esterna nelle sedi dell’Università degli Studi di Firenze, incluso il servizio di ingegneria e architettura relativo alla posa in opera della segnaletica esterna”.</p> <p>Pertanto con Sentenza sez. II, 27.11.2018, n. 1531, il Tar Toscana ha rigettato il suddetto ricorso confermando la legittimità dell’operato dell’Amministrazione.</p>
--

C	COMPLIANCE e supporto della struttura agli indirizzi di governo Le Gare singole programmate per Servizi/Forniture assommavano nella programmazione anno 2018 a n. 64. A consuntivo dell’anno 2018 si rilevano n. 79 procedure di	Autovalutazione: 100%
----------	---	------------------------------



acquisizione di cui, n. 15 non programmate dalle Aree dell'Ateneo e n. 18 afferenti i progetti dei **Dipartimenti di Eccellenza corrispondenti a circa 6.000.000,00 euro**.

In particolare queste ultime, assolutamente non programmate, hanno comportato un notevole sforzo organizzativo, non previsto e non programmato, che ha permesso ai dipartimenti interessati di rispettare tempi e modalità richiesti dai progetti finanziari.

Tale attività, dedicata al progetto "Dipartimenti di eccellenza" si somma a quella ordinaria, infatti, la Centrale ha eseguito complessivamente n. 64 attività contrattuali per un importo complessivo di circa € 17.000.000,00. Tale dato sta ad indicare che rispetto alla programmazione numerica delle gare 2018 la Centrale ha eseguito il 100%. Si precisa poi che delle n. 90 Gare Programmate, n. 32 (Gare singole e Unicità) sono state eseguite, mentre n. 58 non sono state attivate per mancanza di trasmissione degli atti di gara da parte degli Esigenti interni.

In particolare con riferimento alla tipologia di appalto rispetto al numero della gare eseguite nell'anno 2018 (n. 64), la Centrale ha attivato:

- N. 16 procedure ad Evidenza Pubblica Telematiche (START) criterio aggiudicazione offerta economicamente vantaggiosa - di cui n. 5 precedute da Avvisi di Preinformazione
- N. 29 procedure negoziate (Mepa/START) di cui:
 - n. 9 precedute da Avviso Manifestazione Interesse (START)

Supporto alla Direzione

Sono state elaborate le **linee guida per l'acquisizione di beni e servizi**, poi pubblicate da parte della Direzione Generale nel mese di gennaio 2019 (<https://www.unifi.it/index.php?module=CMpro&func=viewpage&pageid=11509>), al fine di dare indicazioni operative per gli acquisti di beni e servizi da parte delle strutture di Ateneo. Tali linee saranno corredate da schemi tipo di atti, tipici delle varie procedure di gara o comuni a queste (Relazione del RUP, capitolati di appalto, bandi, verbali, ecc ...), meglio descritti in precedenza, già, peraltro diffusi nell'ambito della comunità professionale.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

D	ESITO CUSTOMER Good Practice	100%
	Commenti (max 800 caratteri):	

Quadro di riepilogo delle domande individuate per il calcolo della performance delle strutture - sezione customer satisfaction

Centrale Acquisti

	NUMERO RISPONDENTI 2017	NUMERO RISPONDENTI 2018	MEDIA 2017	TARGET	MEDIA 2018	VARIAZIONE EFFETTIVA	PERFORMANCE RICONOSCIUTA
TOTALE*	153	139	3,677	3,777	3,875	0,198	100,00%

* media ponderata

INDAGINE	DOMANDE	PUNTEGGIO 2017	NUMERO RISP.	PUNTEGGIO 2018	NUMERO RISP.	VARIAZIONE
Questionario Personale Tecnico Amministrativo (PTA)	Dom. 16 PTA (solo Amministrazione Centrale) Supporto per l'acquisto di beni e servizi					
	a. Le procedure sono chiare	3,568	148	3,679	134	0,111
	b. I tempi sono adeguati	3,486	148	3,604	134	0,118
	c. Il materiale ricevuto è conforme con la richiesta effettuata	3,966	148	4,194	134	0,228
Questionario Benessere organizzativo (solo rispondenti da Struttura)	Dom. C01 B.O. Equità nell'assegnazione del carico di lavoro	3,600	5	3,600	5	0,000
	Dom. E01 B.O. Consapevolezza su quello che ci si aspetta dal proprio lavoro	4,800	5	5,600	5	0,800
	Dom. E03 B.O. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	4,400	5	5,000	5	0,600
	Dom. E04 B.O. Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro	4,400	5	4,400	5	0,000
	Dom. M01 B.O. Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	3,600	5	4,200	5	0,600
	Dom. M02 B.O. Chiarezza degli obiettivi e dei risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al proprio lavoro	3,200	5	4,400	5	1,200
	Dom. M04 B.O. Avere le giuste informazioni su come migliorare i propri risultati	3,000	5	3,800	5	0,800
	Dom. N01 B.O. Coinvolgimento nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal proprio lavoro	2,600	5	3,800	5	1,200
	Dom. N03 B.O. I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	3,800	5	4,000	5	0,200