

PIANO INTEGRATO AZIONE E ORGANIZZAZIONE 2022-2024

ALLEGATO 5 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21/06/2022

INDICE

1. IL LAVORO AGILE DURANTE IL BIENNIO 2020-2021	2
1.1 – Esperienze di lavoro agile in Ateneo	2
1.2 – Stato di implementazione del lavoro agile in Ateneo	3
2. ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE NELL'ANNO 2022	11
2.1 – Scelte logistiche	11
2.2 – Stato delle risorse e leve di miglioramento	11
2.3 – Mappatura delle attività	12
2.4 – Integrazione col Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)	15
3. SOGGETTI COINVOLTI	16
4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE NEL TRIENNIO 2022-2024	17
5. TABELLE	22
5.1 – Tabella 1. Esiti dell'indagine CUG	22
5.2 – Tabella 2. Costi e driver dei Servizi erogati	23
5.3 – Tabella 3. Costi e driver per Attività	24

1. Il lavoro agile durante il biennio 2020-2021

Premesso che, con l'avvento dell'epidemia COVID-19, l'Ateneo ha potuto procedere facilmente e velocemente alla virtualizzazione di tutte le attività (didattiche, di ricerca, amministrative) grazie innanzitutto alla sperimentazione del lavoro agile avvenuta già a partire dal 2019 e alla realizzazione negli anni passati di numerosi progetti di informatizzazione, quali ad esempio:

- l'adozione di sistemi VPN, di autenticazione e tracciatura degli accessi ai profili personali e alle banche dati,
- l'implementazione di G Suite, sistema cloud per il coworking e la remotizzazione del proprio profilo utente,
- il progetto Aule tecnologiche multimediali,
- la realizzazione delle Segreterie Studenti Online,
- lo sviluppo della Biblioteca digitale,
- l'implementazione del sistema PagoPA,
- il progetto Protocollo informatico,
- il progetto PICA (Piattaforma Integrata Concorsi Atenei),

questo capitolo è preposto a descrivere le passate esperienze di lavoro agile in Ateneo (paragrafo 2.1) e l'impatto del lavoro agile, e in generale delle misure di prevenzione adottate contro l'epidemia COVID-19, sulle attività amministrative (paragrafo 2.2).

1.1 – Esperienze di lavoro agile in Ateneo

Dopo aver preso parte al progetto sul Lavoro agile organizzato nel 2018 in collaborazione con il Comune di Milano, dal primo maggio 2019 l'Università di Milano-Bicocca ha introdotto lo *smart working*, limitatamente a una giornata a settimana. In questa prima sperimentazione, i lavoratori dell'Università Bicocca che usufruivano dello *smart working* erano 166 (pari a circa un quinto del personale), tra cui 110 donne e 56 uomini, con età media pari a 44 anni, afferenza a tutte le aree dell'amministrazione e a quattro dipartimenti (su quattordici). Tale sperimentazione era disciplinata dal Regolamento sullo *smart working* approvato con Decreto Rettorale n.205 del 14/01/2019¹, che è tuttora vigente.

Nel mese di dicembre 2019 il numero dei lavoratori che fruivano dello *smart working* è salito a 171 persone.

A seguito dell'emergenza pandemica causata dal COVID-19, nel mese di marzo 2020 (c.d. prima fase) il loro numero è ulteriormente salito a 394, di cui 276 donne e 118 uomini, mentre la modalità lavorativa normale del restante personale (ca. 400 persone) è diventato il cosiddetto *remote working*.

A partire dal mese di ottobre 2020, l'Ateneo ha disposto il rientro volontario al lavoro in presenza, con il vincolo di occupare ogni ufficio con al massimo 1 persona.

Situazione attuale

Per quanto sopra, l'evoluzione del ricorso al lavoro agile in tale triennio può essere sintetizzato dall'andamento della sua incidenza:

- dicembre 2019: 171 lavoratori (21%) usufruiscono del lavoro agile per 1 giorno a settimana;
- febbraio- marzo 2020: 394 lavoratori (48%) usufruiscono del lavoro agile fino a 2 giorni a settimana.
- marzo 2020: causa Pandemia - la gran parte dei lavoratori – circa 700 lavoratori (88%) usufruiscono del *remote working* per 5 giorni a settimana
- marzo 2021: 717.lavoratori che possono usufruire del *remote working* fino a 5 giorni a settimana.
- ottobre 2021: 774.lavoratori che possono usufruire del *remote working* fino a 3 giorni a settimana

¹ Regolamento sullo *smart working* https://www.unimib.it/sites/default/files/allegati/regolamento_smart_working_2020.pdf

1.2 – Stato di implementazione del lavoro agile in Ateneo

Nel presente paragrafo viene descritto l'impatto del lavoro agile, e in generale delle misure di prevenzione adottate contro l'epidemia COVID-19, sulle attività amministrative, secondo tre dimensioni:

- 2.2.1) impatto sul personale, in termini di percezione vissuta dal personale che ha usufruito del lavoro agile;
- 2.2.2) impatto sui servizi erogati, in termini di soddisfazione degli utenti e standard di qualità;
- 2.2.3) impatto sulla performance organizzativa e individuale.

considerate nel triennio 2019-2021, ovvero per l'anno precedente all'epidemia, l'anno dell'emergenza epidemica e l'anno, ancora in corso, della gestione controllata della stessa.

1.2.1 – Impatto sul personale

A) Indagine Fabbisogni Formativi (Parte PRIMA) 2020

L'analisi dei fabbisogni formativi di carattere quali-quantitativo ha preso avvio nel mese di ottobre 2020 e si è conclusa nel mese di dicembre 2020, rispettando le seguenti fasi:

- conduzione di interviste a un campione di Capi Settore per comprendere se e come cambia la leadership e il modo di coordinare attività e persone a distanza,
- realizzazione di un focus group con i Dirigenti in cui riflettere su come operare un cambiamento culturale e di strategia nella gestione delle risorse umane alla luce delle trasformazioni in atto,
- somministrazione di un questionario a tutto il personale TA per raccogliere esperienze, bisogni e i desideri per il futuro.

Per quanto riguarda il questionario i rispondenti sono stati 446 che rappresentano il 54 % di tutto il personale, di cui il 63% donne e il 37% uomini e con un'età media di 46 anni.

Gli ambiti tecnico-specialistici in cui è stata maggiormente richiesta formazione sono stati i seguenti:

- Informatico (82,29%)
- Linguistico (67,26%)
- Analisi dei dati (60,09%)
- Giuridico-amministrativo (56,5%)

Per quanto riguarda la formazione trasversale sono stati richiesti percorsi formativi inerenti la gestione del cambiamento (58,75%) e il Team working (56,73%).

I capi settore e i capo ufficio in particolare hanno espresso la necessità di una maggior formazione nell'ambito informatico e management e gestione dei progetti.

I risultati emersi consentono di predisporre e ampliare l'offerta formativa proposta nel catalogo della formazione PTA e di migliorare il servizio di erogazione della formazione, introducendo anche nuove modalità. L'intento è quello di lavorare alla costruzione di una formazione articolata e completa che sappia intercettare obiettivi di apprendimento, interessi e aspettative, sia dei singoli lavoratori sia dell'organizzazione stessa. In particolare ci si concentrerà sullo sviluppo delle competenze digitali e gestionali. Una particolare attenzione verrà data alla formazione delle figure con ruoli organizzativi offrendo percorsi specifici per rafforzare la leadership e conoscere gli strumenti utili per il coordinamento delle attività e dei collaboratori anche a distanza.

B) Indagine sui tempi di lavoro 2020

In occasione del rientro, maggio 2020, dopo la prima emergenza Covid, è stato somministrato un nuovo questionario per rilevare le nuove esigenze sulla conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Il personale ha manifestato un forte interesse verso un'organizzazione con orari sempre più modulabili, chiedendo di poter svolgere *smart working* fino a 5 gg alla settimana e manifestando interesse per una maggiore flessibilità dell'orario, per cui è stata introdotta una nuova fascia (07.30-10.30).

C) Indagine CUG su *smart working* 2020

Periodo: gennaio 2021.

Rispondenti PTA: 300 su circa 800 (37,5%) di cui 69% femmine, 72% laureati, 82% a tempo indeterminato, 85% a tempo pieno e circa il 50% ha figli da accudire (per almeno 20 ore alla settimana nel 70% dei casi).

Solo il 26% dei rispondenti aveva già usufruito dello *smart working* durante il 2019 e, nella maggior parte dei casi (64%), per 1 o 2 giorni alla settimana. Durante la Fase 1 della gestione dell'epidemia COVID-19 (dal 9 marzo al 30 aprile 2020) il 16% dei rispondenti ha lavorato in *smart working* per 3 giorni a settimana, il 27% per 4 giorni e il 44% per 5 giorni; quindi, tale modalità era prevalente per l'87% dei rispondenti. Nel mese di gennaio 2021, invece, le medesime

popolazioni sono diventate rispettivamente 19%, 20% e 33%, perciò lo *smart working* era prevalente per il 72% dei rispondenti.

Il 37% dei rispondenti ha contatti sporadici con gli utenti, il 15% ha contatti frequenti, mentre il restante 48% non ha alcun contatto con gli utenti.

Il 64% dei rispondenti ha avuto una formazione breve sullo *smart working*, concernente soprattutto le misure di sicurezza (81%) e non le competenze digitali (90%), né gli impatti psicologici (79%) che derivano dalla diffusione dello *smart working*, benché i secondi soprattutto siano considerati importanti (50%).

Durante lo *smart working* il 74% dei rispondenti ha usato le proprie risorse informatiche, che giudica soddisfacenti (4,17 su scala 1-5).

Un'elevata possibilità di raggiungere gli obiettivi lavorativi (4,28) si scontra con alcune difficoltà nel ricevere risposte da parte degli altri colleghi (3,54) e feed-back da parte del proprio responsabile (3,64), il quale risulta per lo più comportarsi amichevolmente (4,11), mentre viene associata alla possibilità di conciliare esigenze di vita e impegni lavorativi (4,02).

La percezione di lavorare sotto pressione durante lo *smart working* è relativamente bassa (3,15) e non produce particolari effetti di stress (3,91), lasciando una certa possibilità di gestire il proprio tempo libero (3,22) e di rispettare gli impegni familiari (3,75), mantenendo a livelli accettabili la stanchezza (3,27), senza essere subissati di richieste fuori orario canonico (3,87).

Le comunicazioni sui rischi dovuti all'epidemia sono valutate positivamente, sia che provengano dall'amministrazione (3,82) sia che siano diffuse dai superiori (3,78). Inoltre, le misure di sicurezza adottate dall'Ateneo vengono giudicate più che adeguate (4,02), anche nella gestione delle distanze sociali negli spazi di lavoro (3,73), e vengono in buona parte osservate (4,21). Per questo, forse, il timore di essere contagiati sul lavoro (2,55) è inferiore al timore di essere contagiati nella vita di tutti i giorni (3,23).

D) Indagine sul benessere organizzativo

L'impatto del ricorso al lavoro agile sul benessere organizzativo può essere valutato confrontando i valori medi di soddisfazione per ciascuna sezione della relativa indagine nei tre anni di riferimento (2019, 2020, 2021).

Si ricorda che le sezioni che compongono il questionario sono 14, raffigurate da altrettanti colori nel grafico sottostante:

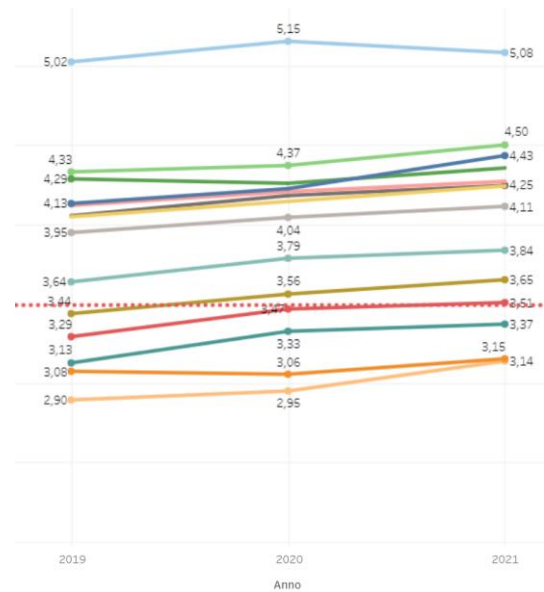
- | | |
|--|---|
| A. Il mio benessere al lavoro (<i>Blu</i>) | H. Il senso di appartenenza (<i>Giallo</i>) |
| B. Le discriminazioni (<i>Azzurro</i>) | L. La performance organizzativa (<i>Verde cobalto</i>) |
| C. L'equità nella mia amministrazione (<i>Arancione scuro</i>) | M. Le mie performance (<i>Verde acqua</i>) |
| D. Carriera e sviluppo professionale (<i>Arancione chiaro</i>) | N. Il funzionamento del sistema (<i>Rosso</i>) |
| E. Il mio lavoro (<i>Verde scuro</i>) | O. Il mio responsabile e la mia crescita (<i>Rosa</i>) |
| F. I miei colleghi (<i>Verde chiaro</i>) | P. Il mio responsabile e l'equità (<i>Grigio scuro</i>) |
| G. Il contesto del mio lavoro (<i>Giallo scuro</i>) | Q. Il mio responsabile e il sistema di valutazione (<i>Grigio chiaro</i>) |

L'indagine è stata erogata nei mesi di giugno-luglio di ciascun anno.

Rispondenti: 422 (50%) nel 2021, 453 (56%) nel 2020, 417 (51%) nel 2019.

La scala di soddisfazione è crescente con giudizi da 1 (per niente soddisfatto) a 6 (del tutto soddisfatto).

Sia nel confronto 19-20, sia nel confronto 20-21, non si evidenziano riduzioni della soddisfazione significative per tutte le dimensioni indagate, eccetto una flessione relativa alle discriminazioni, in particolare per l'età (da 5,12 nel 2020 a 5,02 nel 2021) e la disabilità (da 4,96 nel 2020 a 4,73 nel 2021), per le quali si registrano comunque valori molto alti rispetto alla scala di valutazione.



Considerando le singole domande, si può rilevare come la prima e la quarta domanda in ordine di soddisfazione sono:

- A11. Ritengo che il Lavoro Agile possa essere considerato una direzione di sviluppo per il futuro dell'Ateneo, alla fine dell'emergenza sanitaria da COVID-19: 5,22;
- A10. Sono soddisfatto/a delle attività svolte in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria: 5,13

Fonte dei dati: <https://public.tableau.com/app/profile/claudia4719/viz/BenessereOrganizzativo2021/SerieStorica>

1.2.2 – Impatto sui servizi erogati

L’impatto del ricorso al lavoro agile sui servizi erogati può essere valutato sia in termini di soddisfazione degli utenti (studenti del primo anno, studenti degli anni successivi al primo, docenti e ricercatori, personale tecnico amministrativo) sia in termini di rispetto degli standard di qualità.

La scala di soddisfazione è crescente con giudizi da 1 (per niente soddisfatto) a 6 (del tutto soddisfatto)

Fonte dei dati: https://public.tableau.com/app/profile/claudia4719/viz/Prova_Complessivo/SerieStorica

Soddisfazione Studenti 1 anno

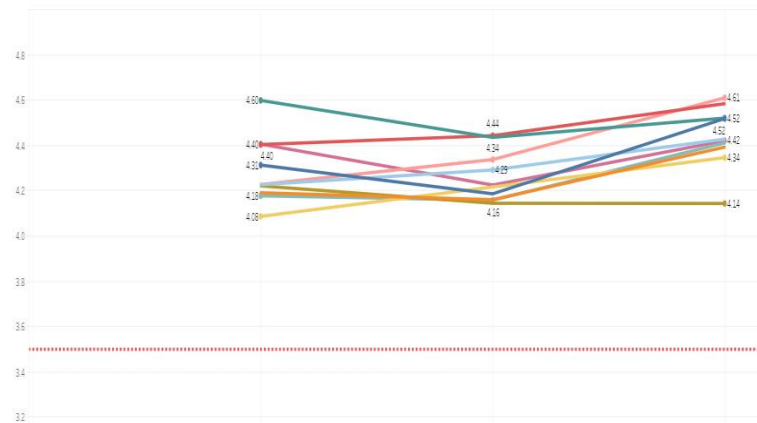
Ogni anno è una coorte diversa.

La soddisfazione risulta in crescita tra 19-20 e 20-21 per i Servizi logistici, i Servizi informatici, Comunicazione, Segreteria Studenti e Diritto allo studio (5 su 9).

Invece, la soddisfazione cala nel 2020 e ricresce nel 2021 per i Servizi bibliotecari, Biblioteca digitale e servizi Welfare.

Infine, cala (sebbene di poco) per tra 19-20 e 20-21 la soddisfazione per i servizi di Orientamento

Serie Storica per Servizio e Tipo Utente, 19-21



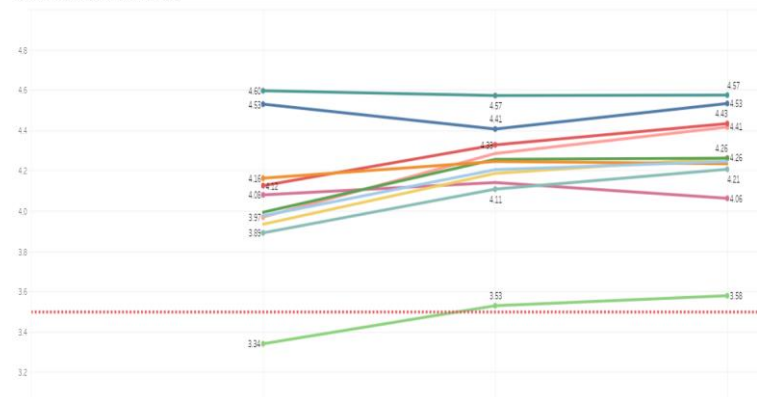
Soddisfazione Studenti anni successivi

La coorte 2019 è molto diversa dalla coorte 2021.

La soddisfazione risulta in crescita tra 19-20 e 20-21 per Servizi logistici, Servizi informatici, Internazionalizzazione, Diritto allo studio, Segreterie studenti, Servizi documentali, Job placement (7 su 10). Invece, la soddisfazione cala nel 2020 e ricresce nel 2021 per la Biblioteca digitale, oppure sale nel 2020 e cala nel 2021 per i servizi Welfare.

Infine, cala (sebbene di poco) per tra 19-20 e 20-21 la soddisfazione per i Servizi Bibliotecari

Serie Storica per Servizio e Tipo Utente, 19-21

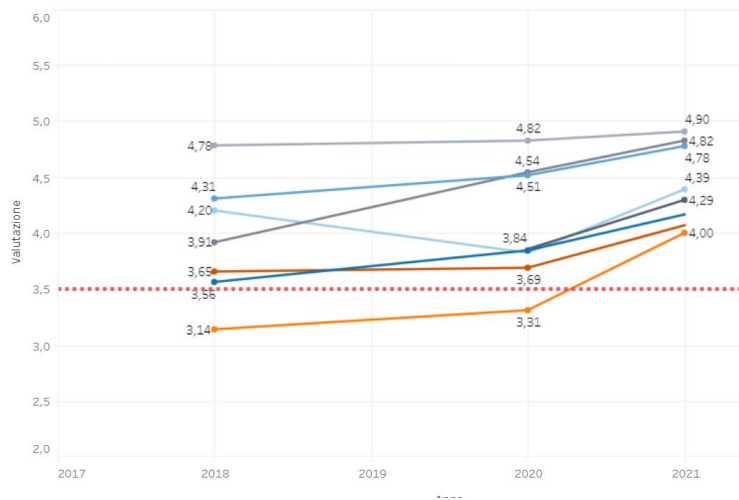


Soddisfazione Docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti

La soddisfazione cresce sia nel 2020 rispetto a 2018, sia nel 2021 rispetto a 2020, per 10 servizi su 11.

Solo il supporto alla ricerca registra prima un calo da 4,20 (2018) a 3,84 (2020) e poi un deciso rialzo: 4,39 (2021)

Serie storica Valutazione per Servizio, Anni 2018-2021

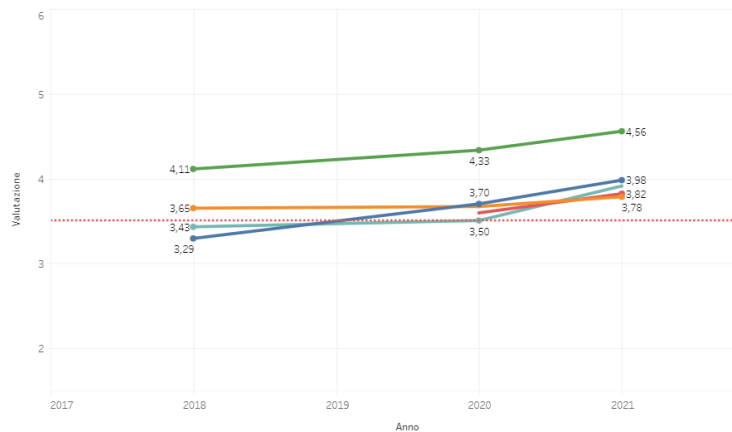


Soddisfazione Personale tecnico amministrativo

La soddisfazione cresce sia nel 18-20, sia nel 20-21 per 4 servizi su 7.

Anche gli altri 3 servizi sono in crescita nel 20-21, mentre non erano rilevati nel 2018.

Serie storica Valutazione per Servizio, Anni 2018-2021



In base a tali risultati, anche considerando una certa variabilità fisiologica e la variazione di alcune popolazioni di rispondenti, la soddisfazione degli utenti per i servizi erogati non registra cali significativi nel passaggio dal lavoro in presenza al lavoro da remoto, anzi segna di frequente dei sensibili miglioramenti, di cui però non conosciamo le cause.

Standard di qualità

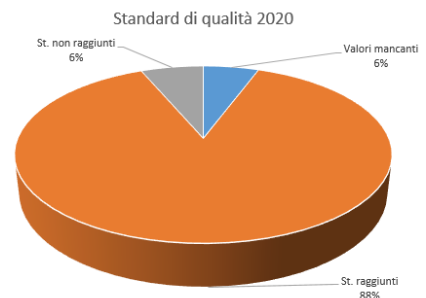
Anno 2020

N. servizi: 31

N. standard di qualità: 141, di cui 124 raggiunti, 9 non raggiunti e 8 non calcolati

Fonte <https://bit.ly/2YmRRh0>

Tra gli standard non raggiunti, 4 riguardano i servizi bibliotecari e 2 i servizi di mobilità internazionale, a causa dei lockdown predisposti per far fronte all'epidemia

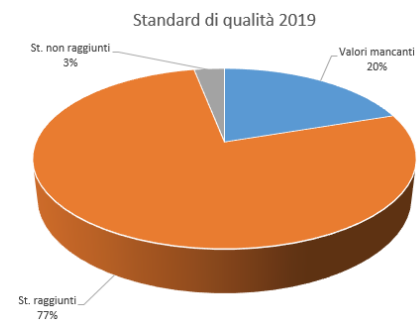


Anno 2019

N. servizi: 33

N. standard di qualità: 131, di cui 101 raggiunti, 4 non raggiunti e 18 non raggiunti

Fonte <https://bit.ly/3oLlcwV>



Categoria di SERVIZI	N. SERVIZI	% DA REMOTO	di cui DA REMOTO <51%	Standard raggiunti/	
				2019	2020
Servizi per la carriera studentesca	5	92%	5	82%	73%
Servizi per la carriera post-laurea	4	100%	0	100%	91%
Servizi generali	5	53%	2	100%	100%
Servizi bibliotecari	5	62%	2	100%	100%
Servizi per la divulgazione	2	83%	0	66%	90%
Servizi informatici	4	88%	1	86%	100%
Servizi informatici per la didattica	4	88%	1	86%	85%
Servizi documentali	2	100%	2	100%	67%
TOTALI E MEDIE	31	81%	13	83%	93%

Di conseguenza, rispetto agli standard di qualità dei servizi erogati, non si registrano particolari mancanze nel confronto tra il periodo di lavoro in presenza (2019) e quello di lavoro da remoto (2020) a parte servizi che hanno patito cause di forza maggiore, come i *lockdown* nazionali.

1.2.3 – Impatto sulla performance organizzativa e individuale

L'impatto del ricorso al lavoro agile sulla **performance organizzativa** può essere valutato rispetto ai risultati degli indicatori globali di Ateneo, descritti nel paragrafo 3.1.1 dell'annuale Relazione sulla performance:

- Anno 2020: n.16 indicatori positivi su 18
Risultano negativi gli indicatori sul numero di *openbadge* erogati ai docenti e sul tasso di occupazione dei laureati di area scientifico- tecnologica
Fonte dei dati: https://www.unimib.it/sites/default/files/Allegati/Relazione_sulla_Performance_2020.pdf
- Anno 2019: n.16 indicatori positivi su 17
Risulta negativo l'indicatore sul numero di *openbadge* erogati ai docenti
Fonte dei dati: https://www.unimib.it/sites/default/files/allegati/relazione_sulla_performance2019.pdf

L'impatto del ricorso al lavoro agile sulla **performance individuale** può essere valutato rispetto ai risultati raggiunti per gli obiettivi individuali assegnati ai Dirigenti, descritti nel paragrafo 3.2.1 dell'annuale Relazione sulla performance:

- Anno 2020: n.66 obiettivi pienamente raggiunti (risultato 100%) su 71 (93%)
Fonte dei dati: https://www.unimib.it/sites/default/files/Allegati/Relazione_sulla_Performance_2020.pdf
- Anno 2019: n.41 obiettivi pienamente raggiunti (risultato 100%) su 45 (91%)
Fonte dei dati: https://www.unimib.it/sites/default/files/allegati/relazione_sulla_performance2019.pdf

Per quanto sinteticamente esposto, l'impatto del ricorso prevalente al lavoro da remoto non risulta aver pregiudicato il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e individuale, pur opportunamente rimodulati in occasione dei monitoraggi intermedi, ottenendo per l'anno 2020 risultati del tutto simili a quelli relativi all'anno 2019.

2. Attuazione del lavoro agile nell'anno 2022

Come previsto dal D.M. 8 ottobre 2021 della Funzione Pubblica², dato che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi erogati e deve rispettare un'adeguata rotazione del personale, in base alla quale il lavoro in presenza resti prevalente, lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile viene definita tramite un Accordo Individuale, dove sono descritti:

- 1) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- 2) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce orarie in cui deve poter essere contattato;
- 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione.

A tale scopo e a seguito di quanto esaminato nel capitolo 1, si riportano sinteticamente le azioni che l'Ateneo intende intraprendere per lo sviluppo del lavoro agile nel triennio 2022-24.

2.1 – Scelte logistiche

La ricognizione degli spazi lavorativi svoltasi durante l'estate 2021 non ha evidenziato la necessità di una ricollocazione delle postazioni lavorative, fatto salvo il mantenimento delle misure di prevenzione del contagio in termini di aerazione dei locali, adozione di barriere protettive in caso di contatto col pubblico, distanza sociale minima e utilizzo delle mascherine chirurgiche. A seguito del D.M. 8 ottobre 2021 della Funzione Pubblica, non si prevede l'adozione della modalità agile del lavoro in proporzioni tali da dover programmare la razionalizzazione degli spazi esistenti in termini di una loro riduzione.

2.2 – Stato delle risorse e leve di miglioramento

Risorse	Dimensione	Indicatore	Valore	Leva di miglioramento	
Umane	Salute organizzativa	Presenza programmazione per obiettivi	SI	Adozione strumenti Project Management	
		Andamento benessere organizzativo:	Anno 2021		
		- rapporto con superiori	4,26/6	- Maggior coinvolgimento su obiettivi	
		- rapporto coi colleghi	4,50/6	- Sviluppo lavoro di squadra	
		- soddisfazione SMVP	3,51/6	- Monitoraggio intermedio più condiviso	
		Presenza sistemi di monitoraggio	SI	Maggior condivisione oltre a Dirigenti	
	Salute professionale	<i>Competenze manageriali</i>			
		N. posizioni che hanno partecipato a corsi su competenze direzionali anno 2021	80 (ca. 60%)		
		<i>Competenze organizzative</i>			
		N. posizioni che hanno partecipato a corsi su competenze organizzative anno 2021	57 (ca. 45%)		
<i>Competenze digitali</i>					
% dipendenti che hanno partecipato a corsi su competenze digitali utili per il lavoro agile nell'ultimo anno		100%			
Strumentali	Salute digitale	% lavoratori con PC e connessione	100%	Sostituire PC e connessione privati	
		Presenza sistema VPN	SI		
		Presenza Intranet	SI		
		Presenza sistema di autenticazione	SI		
		Presenza sistema di tracciatura accessi	SI		
		Presenza Protocollo digitale	SI		
		Presenza sistemi di collaboration	SI		
		% banche dati accessibili da remoto	100%		
		% lavoratori con firma digitale debole: VPN	100%	Sviluppo firma digitale	
		% servizi digitalizzati	81%		
		% servizi con sistema ticketing	39%		
Economiche	Salute economico finanziaria	€ costi per formazione competenze utili per il lavoro agile	5631,80		

² D.M. 8 ottobre 2021 http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Decreto_rientro_in_presenza.pdf

2.3 – Mappatura delle attività

Il ricorso al lavoro agile durante l'anno 2020 ha consentito ai Dirigenti di stimare la percentuale delle attività da essi coordinate che possono essere svolte da remoto, a prescindere da situazioni di emergenza e altri fattori, ad esempio vincoli normativi, per il solo fatto che i procedimenti, i provvedimenti e i servizi a esse connessi sono stati dematerializzati. La seguente tabella riassume il risultato di tale stima.

AREA di Attività	GRUPPO di Attività	N. di cui ATTIVITÀ VUOTE	Media % DA REMOTO	di cui DA REMOTO <51%	Tot FTE da GP	di cui DA REMOTO	
Amministrazione	Affari legali e istituzionali	9	2	85%	1	29,7	25,2
	Assicurazione qualità, Accredimento, Valutazione	7	0	97%	0	13,1	12,7
	Comunicazione	10	4	91%	0	36,7	33,2
	Contabilità	8	0	100%	0	81,3	81,3
	Gestione del Personale	18	1	97%	0	43,6	42,1
	Pianificazione, controllo e statistica	12	2	100%	0	17,0	17,0
	Servizi sociali e welfare	5	0	100%	0	19,4	19,4
	Amministrazione Totale	69	9	96%	1	240,6	230,9
Infrastrutture	Approvvigionamenti	9	0	94%	0	35,7	33,7
	Edilizia	15	0	65%	5	11,4	7,4
	Servizi generali e logistici	13	1	39%	7	36,9	14,3
	Sistemi informativi	26	0	94%	3	59,5	56,1
	Infrastrutture Totale	63	1	76%	15	143,4	109,6
Sistema Bibliotecario e Museale	Biblioteche	14	2	78%	2	35,8	28,0
	Gestione sistema museale e/o archivistica	3	0	60%	1	2,1	1,2
	Sistema Bibliotecario e Museale Totale	17	2	75%	3	37,8	28,2

AREA di Attività	GRUPPO di Attività	N. ATTIVITÀ	di cui VUOTE	Media % DA REMOTO	di cui DA REMOTO <51%	Tot FTE da GP	di cui DA REMOTO
Supporto alla Didattica	Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	16	0	89%	1	130,9	117,0
	Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato, master e alta formazione)	13	0	86%	1	37,3	31,9
	Gestione alloggi e mense	10	4	80%	0	2,8	2,2
	Gestione delle borse di studio	5	0	100%	0	14,0	14,0
	Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	7	0	91%	0	3,6	3,3
	Internazionalizzazione studenti	9	1	96%	0	11,7	11,3
	Orientamento in entrata	7	1	58%	4	7,4	4,3
	Orientamento in uscita	5	0	90%	1	17,6	15,8
	Supporto alla gestione ospedaliera / veterinaria	10	2	94%	1	9,7	9,0
	Supporto alla Didattica Totale	82	8	87%	8	234,9	205,4
Supporto alla Ricerca	Gestione trasferimento tecnologico	3	0	100%	0	6,1	6,1
	Supporto alla gestione dei contratti conto terzi	1	0	100%	0	15,3	15,3
	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca (nazionali e internazionali)	12	0	100%	0	34,3	34,3
	Supporto tecnico all'attività di ricerca	3	0	33%**	2	131,7	43,9
	Supporto alla Ricerca Totale	19	0	89%	2	187,4	167,6
	DATO COMPLESSIVO	250	20	86%	29	844,0	726,5

** Dato che deve essere verificato con i Direttori di Dipartimento e per ora è stato stimato dagli uffici, considerando come nulla l'incidenza per il supporto alla gestione dei laboratori di ricerca e presumendo una serie di compiti di elaborazione dei dati e redazione dei paper, che possono anche essere svolti da remoto

Come si può notare, ben 221 attività su 250 risultano poter essere svolte da remoto con un'incidenza maggiore di 50%.

Inoltre, ci sono 16 gruppi di attività su 25 che risultano poter essere svolte da remoto con un valore medio d'incidenza maggiore di 90%.

Si segnalano invece valori d'incidenza della possibilità di lavorare da remoto molto più bassi per i seguenti gruppi di attività: i servizi generali e logistici (39%) e il supporto tecnico all'attività di ricerca (33% - dato stimato che deve ancora essere soggetto a verifica).

Infine, si registrano casi di incidenze superiori a 51%, ma inferiori a 90%, come ad esempio per le attività del gruppo Edilizia (65% - a causa degli interventi presso i cantieri), quelle dei gruppi Biblioteche (78% - a causa dei servizi di front office) e Sistema museale (60% - a causa degli eventi culturali in presenza), quelli relativi all'Orientamento in entrata (58% - a causa delle iniziative in presenza).

Fonte dei dati: <https://cutt.ly/zE0Qe34>

A seguito di tali valutazioni e collegando ai gruppi di attività del progetto Good Practice l'FTE impiegato da esse nell'anno 2020, è possibile stimare l'FTE che potrebbe usufruire del lavoro da remoto tramite la semplice moltiplicazione dell'incidenza di lavoro da remoto con l'FTE, risulta che l'86% delle attività amministrative dell'Ateneo può essere eseguita da remoto impiegando un FTE pari a 726,5.

Inoltre, è possibile associare alle medesime attività di cui conosciamo la stima dell'incidenza del lavoro da remoto e l'FTE impiegato nell'anno 2020, anche i valori di soddisfazione degli utenti dei servizi connessi a esse, rilevati ancora una volta nell'ambito del progetto Good Practice, verificando puntualmente se nel triennio 2019-21 si è registrato un calo della soddisfazione, il quale potrebbe essere imputato almeno in parte al ricorso del lavoro da remoto.

Fonte dei dati: <https://cutt.ly/ZE0WST7>

2.4 – Integrazione col Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)

Dopo il periodo sperimentale dell'anno 2019 e il periodo emergenziale che ha riguardato l'anno 2020, nonché i primi nove mesi dell'anno 2021, il passaggio nel 2022 a un ampio ricorso della modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, comunque alternata alla modalità in presenza, la quale deve restare prevalente, comporta la definizione di obiettivi e l'adozione di criteri di misurazione di suddetta prestazione nella sua globalità, in maniera tale da poter garantire e valutare la continuità tra tutte le attività svolte e la loro efficacia.

Di conseguenza, tale passaggio comporta l'adeguamento del Sistema di Misurazione e valutazione della performance (SMVP) vigente in Ateneo, tramite l'estensione a tutto il personale che usufruisce del lavoro agile la gestione per obiettivi, che potranno essere di due tipi, distinti in base ai criteri adottati per misurarli:

- 1) per le attività di tipo progettuale, ovvero volte a realizzare un prodotto finale una tantum, o comunque una volta all'anno, occorre prevedere obiettivi temporali misurati tramite la predisposizione di un report sintetico sullo stato di realizzazione delle attività;
- 2) per le attività caratterizzate da un'intensa ciclicità, ovvero tali da concludersi entro pochi giorni lavorativi e a ripetersi frequentemente durante l'anno, occorre prevedere obiettivi misurati tramite la predisposizione e l'aggiornamento di indicatori quantitativi.

In entrambi i casi, ove risulti diretta la partecipazione all'erogazione di un servizio incluso nella Carta dei Servizi di Ateneo, la suddetta prestazione sarà valutata anche tenendo in considerazione la **soddisfazione espressa dagli utenti** del medesimo servizio, rilevata possibilmente in modo continuo e in tempo reale (cosiddetta **modalità spot**) o almeno una volta all'anno.

Infine, il ricorso esteso al lavoro agile, ancorché alternato al lavoro in presenza, che resta prevalente, comporta una revisione dei criteri adottati per la valutazione della performance individuale, apportando le seguenti modifiche alla **tabella 2** del **SMVP** vigente, con riferimento ai Capi Settore, ai responsabili di Centri Servizi, ai Capi Ufficio di categoria EP e comunque a ogni altro personale della medesima categoria:

- 20% in base ai KPI di Ateneo;
- 10% in base ai risultati del Dirigente della struttura;
- 35% in base ai risultati degli obiettivi individuali;
- 35% in base alle competenze espresse.

3. Soggetti coinvolti

Descrivere in modo sintetico i soggetti coinvolti e il loro ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare le interazioni tra i soggetti.

Dirigenti

Sono i promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi e in particolare devono:

- salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori;
- operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post;
- contribuire alla mappatura e alla reingegnerizzazione dei processi di lavoro;
- contribuire all'individuazione del personale da avviare al lavoro agile, per il quale devono:
 - o esercitare un potere di controllo diretto, anche da remoto;
 - o organizzare la programmazione delle priorità;
 - o verificare il conseguimento degli obiettivi

Direzione del Personale come cabina di regia.

Comitato Unico di Garanzia favorisce politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo³.

Organismo Indipendente di Valutazione (Nucleo di Valutazione) verifica che la definizione degli indicatori di performance sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e fornisce indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi⁴

Responsabile della Transizione al Digitale definisce il modello degli adeguamenti tecnologici necessari per attuare i cambiamenti organizzativi richiesti dall'estensione del lavoro agile⁵.

Sindacati: l'organizzazione del lavoro agile è soggetta alla consultazione delle RSU.

³ Cfr. Direttiva Funzione pubblica n.2/2019 <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/27-06-2019/direttiva-recante-%E2%80%99Cmisure-promuovere-le-pari-opportunita-e>

⁴ Cfr. Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance https://performance.gov.it/system/files/LG-SMVP_29_dicembre_2017.pdf

⁵ Cfr. Circolare Funzione pubblica n.3/2018 <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/01-10-2018/circolare-n3-del-2018>

4. Programma di sviluppo del lavoro agile nel triennio 2022-2024

Il programma di sviluppo del lavoro agile nel triennio 2022-2024 deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- la variabilità della situazione pandemica, che attualmente favorisce una ripresa delle attività in presenza;
- una normativa, di conseguenza, in continua evoluzione e, per quanto riguarda gli orientamenti più recenti, quale il DM 8 ottobre 2021, intenzionata a mantenere la prevalenza della modalità lavorativa in presenza rispetto a quella agile;
- la prospettiva di una serie di nuovi progetti derivati dagli stanziamenti del Piano Nazionale di Resistenza e Resilienza per l'istruzione superiore e la ricerca scientifica, i quali richiederanno un notevole impegno a tutto il personale;
- la previsione secondo cui l'effettivo fabbisogno di nuovo personale tecnico amministrativo non riuscirà a essere soddisfatto nel triennio di riferimento;
- il risultato delle analisi del grado di eseguibilità da remoto delle attività presidiate dall'amministrazione, dove si riscontra una variabilità anche considerevole tra le diverse Aree, che provocherebbe notevoli disparità se fosse utilizzata per stabilire la distribuzione dello *smart working* tra il personale;
- il fatto che il lavoro agile sperimentato negli anni 2020 e 2021 è consistito per lo più dal lavoro dall'abitazione del lavoratore, a causa delle limitazioni agli spostamenti per far fronte all'epidemia, per cui la misura del suo impatto non può essere interamente utilizzata per la previsione dell'impatto di un ampliamento dello *smart working* vero e proprio.

Per questo, si ritiene che nell'anno 2022 l'Ateneo debba mantenere l'organizzazione del lavoro agile come definita nel regolamento attualmente in vigore, per cui vige la prevalenza del lavoro in presenza.

Dopodiché, si procederà a una nuova serie di rilevazioni per aggiornare la mappatura descritta nel paragrafo 3.3 e la valutazione degli impatti descritti nel capitolo 2, che contribuiranno, congiuntamente all'evoluzione della normativa, a definire gli sviluppi del lavoro agile negli anni 2023 e 2024.

Al fine di realizzare tale programma di sviluppo, l'Ateneo si propone rispettare i target delle condizioni abilitanti del lavoro agile descritti nelle seguenti tabelle.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	Stato 2020	Stato 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Revisione del regolamento sul lavoro agile	Scadenza temporale (entro 31-12-21)	Feb 20	Dic 21	/	/	/	
	Sviluppo sistema di monitoraggio del lavoro agile	Piattaforma CINECA	/	/	Avvio SPRINT	/	/	
	Sviluppo competenze per il lavoro agile	N. corsi erogati	1	1	3	/	/	Piano formativo
	Investimenti in supporto informatici per il lavoro agile							Bilancio
	Investimenti per la digitalizzazione							Bilancio
	Incremento lavoratori dotati di dispositivi e connessione							Bilancio
	Incidenza banche dati consultabili online	% banche dati online	100	100	100	100	100	
	Incidenza lavoratori con firma digitale debole (VPN)	% dipendenti con accesso VPN	100	100	100	100	100	
	Incidenza servizi digitalizzati	% servizi digitalizzati	81%	81%	/	/	/	Carta dei Servizi
NOTE								

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	Stato 2020	Stato 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
STATO DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE	Sviluppo del lavoro agile	N. giorni in lavoro agile / Tot. giorni lavorativi	80%	40%	/	/	/	Anagrafica dipendenti
		% lavoratori che hanno aderito al lavoro agile	100%	100%	/	/	/	Anagrafica dipendenti
	Monitoraggio soddisfazione verso il lavoro agile	In base al GENERE	/	Tabella 1	/	/	/	Questionario CUG
		In base alla FASCIA DI ETÀ	/	Tabella 1	/	/	/	Questionario CUG
		In base alla SITUAZIONE FAMILIARE	/	Tabella 1	/	/	/	Questionario CUG
	NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	Stato 2020	Stato 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	<i>EFFICIENZA</i>							
	Riduzione costi per output		Tabella 3	/	/	/	/	Good Practice
	Riduzione tasso di assenze	Formula per tasso di assenza	5,96	3,45	/	/	/	https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/personale/tassi-assenza
	<i>EFFICACIA</i>							
	Aumento soddisfazione degli utenti	Valore medio soddisfazione servizi	§ 2.2.2	§ 2.2.2	/	/	/	Good Practice
	Miglioramento standard di qualità dei servizi	% standard raggiunti	88%	90%	/	/	/	Carta dei servizi
	Incremento driver per attività		Tabella 3	/	/	/	/	Good Practice
	<i>ECONOMICITÀ</i>							
	Riduzione costi per servizio	Totale dei risparmi per anno	Tabella 2	Tabella 2	/	/	/	Amministrazione trasparente
	Risparmio energetico		/	/	/	/	/	https://www.unimib.it/ateneo/bicocca-sostenibile/aree-lavoro-e-progetti/energy
NOTE								

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	Stato 2020	Stato 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
IMPATTI DEL LAVORO AGILE	<i>IMPATTI ESTERNI ALL'ATENEO</i>							
	Ambientale: riduzione km per spostamenti	N. km per spostamenti			/	/	/	Mobility Manager
	Sociale: riduzione tempi procedurali	N. giorni per chiusura procedimento			/	/	/	
	Economico: riduzione costi per spostamenti	€ per spostamenti			/	/	/	Mobility Manager
	Sociale: riduzione tempi di spostamento	N. ore per spostamenti			/	/	/	Mobility Manager
	<i>IMPATTI INTERNI ALL'ATENEO</i>							
	Andamento globale della salute organizzativa	Soddisfazione media per le dimensioni indagate	§ 1.2.1 D	§ 1.2.1 D	/	/	/	Benessere organizzativo
	Andamento globale della salute professionale				/	/	/	
	Andamento globale della salute economico-finanziaria				/	/	/	
	Andamento globale della salute digitale				/	/	/	
NOTE								

5. Tabelle

5.1 – Tabella 1. Esiti dell'indagine CUG

Scala di valutazione da 1 (per nulla soddisfacente) a 5 (del tutto soddisfacente)

Fascia di età	23.4 Efficacia lavorativa	23.5 Work-Life balance
20-29	4,06	3,47
30-39	4,43	4,02
40-49	4,31	4,03
50-59	4,21	4,25
60-69	3,95	3,65
Rispondenti	4,28	4,02

Genere	23.4 Efficacia lavorativa	23.5 Work-Life balance
Maschio	4,28	3,95
Femmina	4,27	4,18
Rispondenti	4,28	4,02

Situazione familiare	23.4 Efficacia lavorativa	23.5 Work-Life balance
Svolgo compiti e attività per la cura di figli/e e/o per la cura di genitori	4,28	4,02
Ho figli/e	4,28	3,98
Non ho figli/e	4,30	4,45
Non svolgo compiti e attività per la cura di figli/e e/o per la cura di genitori	4,22	4,02
Ho figli/e	4,08	4,08
Non ho figli/e	4,24	4,01
Rispondenti	4,28	4,02

5.2 – Tabella 2. Costi e driver dei Servizi erogati

 Fonte: <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/costi-contabilizzati>

Servizio	Costi 2019	Costi 2020	Driver descrizione	Driver 2019	Driver 2020
Orientamento degli studenti	128.641 €	196.819 €	Iscritti 1 anno 2020-21	7.296	8.031
Gestione carriere degli studenti	2.738.596 €	770.745 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Mobilità internazionale outgoing	364.169 €	347.153 €	Studenti in mobilità 2020-21	1.123	964
Servizi per gli studenti disabili e con DSA	338.534 €	360.538 €	N. utenti	535	600
Diritto allo studio	245.350 €	303.870 €	N. borse	3.576	5.447
Consulenza individuale di carriera	11.288 €	2.948 €	N. utenti	76	98
Stage e tirocini	187.887 €	156.146 €	Tot. Stage e tirocini AS 2020	6.533	5.550
Gestione dottorati	250.175 €	261.283 €	Iscritti Dottorato	627	669
Master e formazione permanente	380.092 €	412.937 €	Iscritti Master	589	619
Biblioteca: accesso e consultazione	176.118 €	86.284 €	Tot. Personale e Iscritti	37.544	39.080
Biblioteca: prestito e servizi interbibliotecari	417.349 €	243.538 €	Tot. Prestiti	97.099	52.258
Biblioteca: formazione utenti	57.258 €	87.257 €	N. utenti	816	1.104
Biblioteca digitale	69.005 €	228.688 €	Tot. Personale e Iscritti	37.544	39.187
Biblioteca: acquisizione risorse bibliografiche	531.436 €	267.490 €	Tot. Acquisizioni	12.704	7.327
Biblioteca: comunicazione	28.938 €	47.465 €	N. eventi	47	58
Biblioteca: organizzazione eventi	131.758 €	49.014 €	Tot. Personale e Iscritti	37.544	39.080
Posta Elettronica e Web Collaboration	260.423 €	259.725 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Licenze Software	N/A	N/A	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Indagini on-line	141.060 €	135.671 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Wi-Fi di Ateneo	258.049 €	228.670 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Laboratori Informatici	141.060 €	135.671 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Teledidattica	126.993 €	132.134 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
E-Learning	141.060 €	135.671 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Esami Informatizzati	141.060 €	135.671 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Web Conferencing	125.435 €	133.011 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Residenze universitarie	65.493 €	2.201.061 €	N utenti	694	279
Ristorazione in Ateneo	49.528 €	408.391 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Bus navetta	257.020 €	95.036 €	N utenti	N/A	N/A
Parcheggi	86.889 €	47.676 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Welfare di Ateneo	119.688 €	171.221 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Protocollo informatico	384.389 €	436.333 €	Iscritti 2020-21	34.436	35.872
Richieste URP	33.852 €	68.985 €	N. richieste	2.145	2.662
Gestione reclami	28.897 €	67.186 €	N. reclami	54	75
Missioni	N/A	200.246 €	N. missioni 2020	N/A	N/A

5.3 – Tabella 3. Costi e driver per Attività

Attività	Driver	Costo 2020	Driver 2020	Costo per driver 2020
AMM-01.01 Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	Valore tot dei proventi prev + Valore tot dei costi prev	683.611 €	564.021.395	12,12
AMM-01.02 Pianificazione delle risorse umane	N PTA tempo indeterminato + N PTA tempo determinato + N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet	277.551 €	1.891	146,77
AMM-01.03 Assicurazione qualità, Accreditemento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	50%*(N corsi laurea accreditati + N corsi dottorato accreditati) + 50%*N dipartimenti accreditati	556.028 €	50	11.120,56
AMM-01.04 Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	Valore totale dei Proventi + Valore Totale Costi	1.096.276 €	515.151.737	2,13
AMM-01.05 Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	N fatture acquisti + N documenti Generico Uscita	1.339.036 €	12.800	104,61
AMM-01.06 Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N CEL + N dottorandi + N assegnisti + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	771.488 €	5.144	149,98
AMM-01.07 Affari istituzionali e supporto organi collegiali	N delibere CDA + N delibere Senato	965.353 €	1.184	815,33
AMM-01.08 Affari legali	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	355.092 €	1.898	187,09
AMM-01.09 Comunicazione esterna e relazioni coi media	N comunicati stampa	831.215 €	97	8.610,31
AMM-01.10 Merchandising, sponsorship e fundraising	Fatturato fundraising e spons	46.381 €	19.680	2,36
AMM-01.11 Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N CEL + N dottorandi + N assegnisti + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	539.451 €	5.144	105,06
AMM-01.12 Servizi sociali e welfare	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca	801.579 €	3.012	266,13

Attività	Driver	Costo 2020	Driver 2020	Costo per driver 2020
AMM-01.13 Gestione amministrativa personale non strutturato	N docenti a contratto + N. collaboratori a progetto + N. assegnisti + N.dottorandi	517.712 €	1.625	318,59
AMM-01.14 Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	N ore formaz erogate PTA, DOC	174.590 €	1.420	122,97
AMM-01.15 Gestione amministrativa personale strutturato	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	692.579 €	1.898	364,90
AMM-01.16 Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni	N dom parte concor PTA e DOC + N richieste di mob PTA e DOC	257.759 €	1.595	161,60
DID-03.01 Orientamento in entrata	Atenei: N immatricolati Scuole: Scuole_N partecip corsi orient	279.857 €	10.526	26,59
DID-03.02 Gestione alloggi (vita collegiale)	Atenei: N iscritti I e II livello Scuole: Scuole_N allievi ospitati	21.590 €	34.436	0,63
DID-03.03 Gestione mense	Atenei: N iscritti I e II livello Scuole: Scuole_N pasti erogati	33.225 €	34.436	0,96
DID-03.04 Gestione borse di studio	N domande totali borse studio	451.182 €	5.457	82,68
DID-03.05 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti	N iscritti I e II liv	2.139.988 €	34.436	62,14
DID-03.06 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa	N corsi laurea accreditati	1.514.270 €	70	21.632,43
DID-03.07 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica	N di insegnamenti attivati	1.114.491 €	1.711	651,37
DID-03.08 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning	N di CDS in e-learning + N MOOC + N fruitori MOOC	527.988 €	632	835,42
DID-03.09 Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea	N dottorandi + N specializz, master e perfez	693.791 €	2.248	308,63
DID-03.10 Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea	N corsi dottorato accreditati	321.180 €	16	20.073,77
DID-03.11 Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea	N dottorandi + N specializz, master e perfez	387.156 €	2.248	172,22
DID-03.12 Orientamento in uscita	Atenei: N laureati + N stagisti e tirocinanti Scuole: Scuole_N allievi ordinari	695.921 €	7.499	92,80
DID-03.13 Internazionalizzazione studenti	N stud stranieri CdL e Dott + N Studenti in mobilità entrata + N Studenti in mobilità uscita	494.123 €	3.281	150,60
DID-03.14 Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	N personale mobilità entrata_L + N personale mobilità uscita_L + N personale mobilità entrata_S + N personale mobilità uscita_S	162.479 €	75	2.166,39
DID-03.15 Supporto alle gestione ospedaliera	N pers convenz con medicina + N specializzandi medicina	178.304 €	913	195,29

Attività	Driver	Costo 2020	Driver 2020	Costo per driver 2020
DID-03.16 Supporto alle gestione veterinaria	N pers convenz con medicina	58.340 €	98	595,30
DID-03.17 Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria	-	94.832 €	-	-
INFR-02.01 Edilizia_Nuovi interventi edilizi	Budget annuale nuovi int ed	89.556 €	22.134.996	4,05
INFR-02.02 Edilizia_Interventi sul costruito	Mq interni (inclusi corridoi)	376.470 €	283.497	1,33
INFR-02.03 Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all esecuzione del contratto	Costo per approvvigionamenti	589.143 €	48.122.563	12,24
INFR-02.04 Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	Valore spese economia	597.545 €	8.352.507	71,54
INFR-02.05 Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	Valore procedure pubbliche	223.285 €	11.463.770	19,48
INFR-02.06 Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	N documenti protocollati	921.555 €	108.944	8,46
INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi	Mq interni (inclusi i corridoi)	465.873 €	283.497	1,64
INFR-02.08 ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N CEL + N dottorandi + N assegnisti + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	1.169.847 €	5.144	227,42
INFR-02.09 ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N CEL + N dottorandi + N assegnisti + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	565.936 €	5.144	110,02
INFR-02.10 Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	N ticket catalogo dei serv gen	1.052.741 €	35.388	29,75
RIC-04.01 Gestione trasferimento tecnologico	N dom brevetto depositate + N spinoff e startup	263.211 €	19	13.853,20
RIC-04.02 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	N prop prog (naz, loca, inter)	444.763 €	342	1.300,48
RIC-04.03 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	Proventi prog ricerca naz + Proventi prog ricerca internaz	809.559 €	14.630.263	55,33
RIC-04.04 Supporto alla gestione del conto terzi	Proventi prog ricerca c/terzi	490.619 €	4.046.996	121,23
RIC-04.05 Supporto tecnico all'attività di ricerca	N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez	5.303.995 €	4.079	1.300,32

Attività	Driver	Costo 2020	Driver 2020	Costo per driver 2020
SBMA-05.01 SBA_Gestione risorse online e digitali	N risorse elettroniche pagam	242.546 €	367.906	0,66
SBMA-05.02 SBA_Gestione patrimonio cartaceo	70%*Nuove acquisiz doc cartacei + 30%*Patrimonio cartaceo disp	482.392 €	110.754	4,48
SBMA-05.03 SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N iscritti I e II liv	164.660 €	38.515	4,28
SBMA-05.04 SBA_Gestione front-office biblioteche	N prestiti effettuati	482.466 €	52.258	10,25
SBMA-05.05 Gestione museale e/o archivistica	N beni museali catalogati	47.556 €	5.668	11,69