



PIANO INTEGRATO AZIONE E ORGANIZZAZIONE 2023-2025

ALLEGATO 5 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 marzo 2023

INDICE

1. IL LAVORO AGILE DURANTE IL TRIENNIO 2020-2022	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	10
2.1 – Scelte logistiche	10
2.2 – Stato delle risorse e leve di miglioramento	10
2.3 – Mappatura delle attività	11
2.4 – Integrazione col Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)	14
3. SOGGETTI COINVOLTI	15
4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE NEL TRIENNIO 2022-2024	16
5. TABELLE	21
5.1 – Tabella 1. Esiti dell'indagine CUG	21
5.2 – Tabella 2. Costi e driver dei Servizi erogati	22
5.3 – Tabella 3. Costi e driver per Attività	24

1. Il lavoro agile dal 2019 al triennio 2020-2022

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 1.1) e l'impatto del lavoro agile sulle attività amministrative (paragrafo 1.2).

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.

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 (86%) che possono usufruire del *remote working* fino a 5 giorni a settimana.
- ottobre 2021: 774 lavoratori (93%) che possono usufruire del *remote working* fino a 3 giorni a settimana
- febbraio 2022: 686 lavoratori (83%) che possono usufruire dello *smart working* fino a 2 giorni a settimana
- dicembre 2022: 717 lavoratori (86%) che possono usufruire dello *smart working* fino a 2 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, 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;

prendendo in considerazione il quadriennio 2019-2022, ovvero l'anno precedente all'epidemia, l'anno dell'emergenza epidemica e il biennio caratterizzato dalla gestione controllata della stessa.

1.2.1 – Impatto sul personale

A) Indagine sui tempi di lavoro (2020)

Nel mese di maggio 2020, a termine del cosiddetto *lockdown* come misura di emergenza contro la prima ondata dell'epidemia da Covid-19, l'Amministrazione ha somministrato a tutto il personale tecnico amministrativo un questionario per rilevare le nuove esigenze sulla conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, riscontrando un forte interesse verso un'organizzazione con orari sempre più modulabili, la comune richiesta di poter svolgere *smart working* fino a 5 gg alla settimana e il diffuso interesse per una maggiore flessibilità, per cui è stata introdotta una nuova fascia oraria (07.30-10.30).

A) Indagine Fabbisogni Formativi (2020)

Tra i mesi di ottobre e dicembre 2020, l'Amministrazione ha condotto un'analisi dei fabbisogni formativi, sia qualitativa, tramite focus group con i Dirigenti e interviste con il middle management, sia quantitativa, tramite un questionario rivolto a tutto il personale tecnico amministrativo, ottenendo 446 risposte, pari al 54% dei coinvolti.

A parte gli ambiti di formazione tecnico-specialistica, dove l'esigenza maggiore si è riscontrata per l'ambito informatico (82,3% dei rispondenti al questionario), le richieste per la formazione di tipo trasversale si sono concentrate sulla gestione del cambiamento (58,75%) e sul team working (56,73%). Inoltre, focus group e interviste hanno confermato la necessità di una maggior formazione nell'ambito informatico e proposto l'adozione di percorsi per il management e la gestione dei progetti.

A seguito di tali risultati, la pianificazione della formazione per il periodo 2022/2024 ha dedicato una particolare attenzione 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.

C) Indagine sul remote working (2021)

Nel mese di gennaio 2021 il Comitato Unico di Garanzia ha avviato un'indagine sulla soddisfazione del personale tecnico amministrativo per le attività lavorative svolte da remoto (*remote working*), in quanto misura di emergenza per il contrasto dell'epidemia Covid-19.

I rispondenti all'indagine sono stati 300 (38% del personale coinvolto), di cui 72% laureati, 82% a tempo indeterminato, 85% a tempo pieno, 50% con figli da accudire e solo 26% con *smart working* nel 2019, comunque nella maggior parte dei casi (64%), per 1 o 2 giorni alla settimana. Invece, durante la fase 1 della gestione dell'epidemia COVID-19 (dal 9 marzo al 30 aprile 2020) il 16% dei rispondenti aveva lavorato in *remote working* per 3 giorni a settimana, il 27% per 4 giorni e il 44% per 5 giorni, coinvolgendo l'87% dei rispondenti; mentre nel mese di gennaio 2021, le medesime popolazioni erano diventate rispettivamente 19%, 20% e 33%, coinvolgendo il 72% dei rispondenti.

Il 64% dei rispondenti aveva avuto una formazione breve sul lavoro da remoto, concernente soprattutto le misure di sicurezza (81%) e non le competenze digitali (90%), né gli impatti psicologici (79%) delle nuove modalità lavorative, benché queste ultime soprattutto fossero considerate importanti (50%).

Il 74% dei rispondenti stava utilizzando le proprie risorse informatiche, ritenute soddisfacenti (4,17 su scala 1-5).

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

Un'elevata possibilità di raggiungere gli obiettivi lavorativi (4,28 su scala 1-5) si scontrava con alcune difficoltà nel ricevere risposte da parte degli altri colleghi (3,54) e feedback da parte del proprio responsabile (3,64), il quale risultava per lo più comportarsi amichevolmente (4,11), ed era associata alla conciliazione tra vita e lavoro (4,02).

La percezione di lavorare sotto pressione era relativamente bassa (3,15) e non produceva 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), con livelli accettabili la stanchezza (3,27), senza essere subissati di richieste fuori orario canonico (3,87).

D) Indagine sul benessere organizzativo (2022)

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 quattro anni di riferimento (2019, 2020, 2021, 2022).

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 viene erogata nei mesi di giugno-luglio di ogni anno.

Rispondenti: 396 (47%) nel 2022, 422 (50%) nel 2021, 453 (56%) nel 2020, 417 (51%) nel 2019.

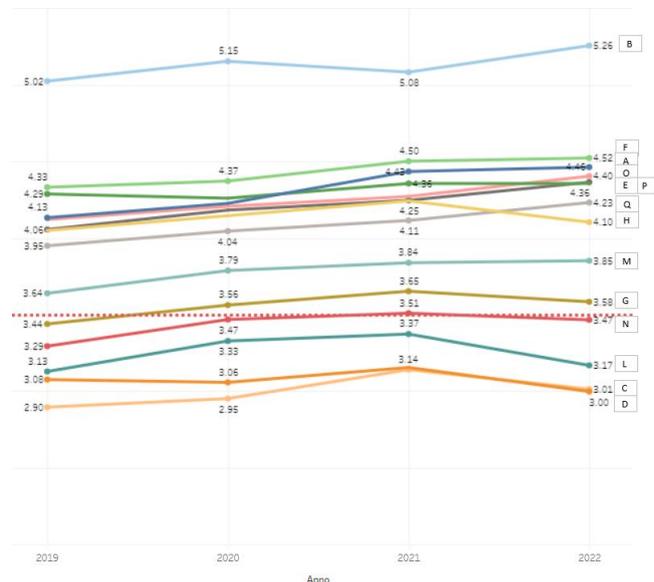
La scala di soddisfazione è crescente con giudizi da 1 (per niente soddisfatto) a 6 (del tutto soddisfatto).

Sia nel confronto 2019-2020, sia nel confronto 2020-2021, 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 e un deciso miglioramento nel confronto 2021-2022 (da 5,08 nel 2021 a 5,26 nel 2022).

Nello stesso confronto 2021-2022, d’altro canto, si registrano alcune flessioni significative per il senso di appartenenza (da 4,24 a 4,10), la performance organizzativa (da 3,37 a 3,17), l’equità nell’amministrazione (da 3,15 a 3,00), la carriera e lo sviluppo professionale (da 3,14 a 3,01).

Considerando le singole domande, si può rilevare che nell’indagine svolta per l’anno 2022 la seconda e la sesta domanda in ordine decrescente 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 con valutazione media pari a 5,27;
- A10. Sono soddisfatto/a delle attività svolte in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria: con valutazione media pari a 4,96



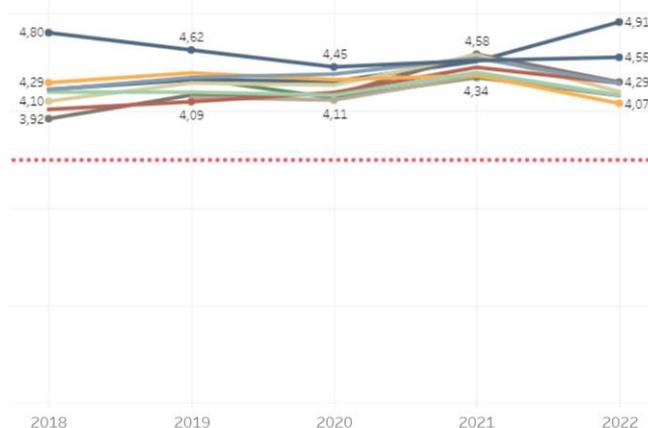
1.2.2 – Impatto sui servizi erogati

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)

Soddisfazione Studenti 1 anno

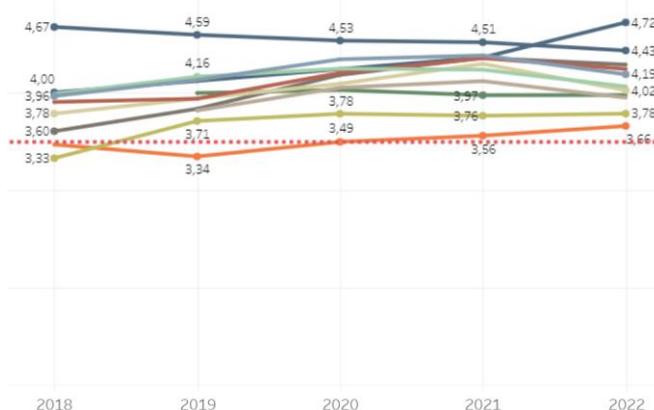
Occorre considerare che ogni anno è una coorte diversa. Il confronto 2021-2022 registra un calo della soddisfazione per 8 su 9 dei servizi erogati (in particolare, i Servizi di Campus: da 4,57 a 4,20), i cui livelli si mantengono comunque saldamente superiori alla sufficienza (pari a 3,5), mentre registra un incremento relativo ai Servizi Bibliotecari (da 4,51 a 4,55), rallentando la crescita registrata nei confronti 2019-2020 e 2020-2021 per Servizi di Campus, Servizi informatici, Comunicazione, Segreteria Studenti e Diritto allo studio, e quella registrata nel solo confronto 2020-2021 per Orientamento e Welfare. Rispetto al 2019, nel 2022 cala la soddisfazione di 4 servizi, in particolare per l'Orientamento: da 4,29 a 4,07.



Soddisfazione Studenti anni successivi

Occorre considerare che la composizione delle coorti cambia ogni anno. Il confronto 2021-2022 registra un calo della soddisfazione per 7 su 11 servizi (in particolare, i Servizi di Campus: da 4,29 a 4,02), i cui livelli si mantengono comunque superiori alla sufficienza (pari a 3,5), mentre per 3 servizi si registra un incremento (in particolare per il Job Placement: da 3,56 a 3,66), migliorando le tendenze già in atto nei confronti 2019-2020 e 2020-2021.

Rispetto al 2019, nel 2022 crescono 9 servizi su 11, in particolare i Servizi Informatici: da 3,60 a 4,29.



Soddisfazione Docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti

Nel 2022, la soddisfazione cala per 9 servizi su 10, unica eccezione è la Gestione del personale, invertendo la tendenza in crescita registrata sia nel 2020 rispetto al 2018, sia nel 2021 rispetto a 2020, per 9 servizi su 10.

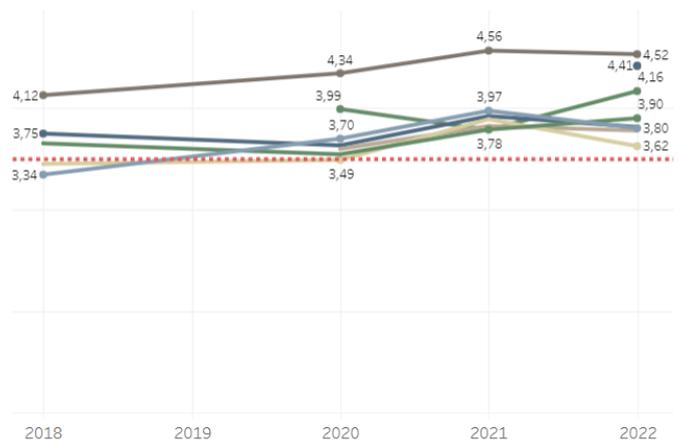
In particolare, il valore medio della soddisfazione per i servizi di Welfare scende dal 4,10 del 2021 al 3,65 del 2022. Rispetto al 2019, nel 2022 crescono 9 servizi su 10, in particolare la Gestione del Personale: da 3,13 a 3,97.



Soddisfazione Personale tecnico amministrativo

Nel 2022, la soddisfazione cresce per 2 servizi su 7, in particolare i servizi di Welfare (da 3,78 a 4,16 recuperando il calo avvenuto tra 2020 e 2021), e diminuisce per altri 3 servizi, in particolare i servizi di Campus (da 3,79 a 3,62), mentre era in crescita per 4 servizi su 7 sia nel confronto 2018-2020, sia nel confronto 2020-2021.

Rispetto al 2019, nel 2022 crescono tutti i 7 servizi indagati, in particolare la Gestione del Personale: da 3,65 a 3,90.



In base a tali risultati, astraendo, per semplicità, da una certa variabilità fisiologica dovuta alle differenti popolazioni coinvolte, la soddisfazione degli utenti per i servizi erogati nell'anno 2022 registra un calo contenuto, ma generalizzato, rispetto all'anno 2021, ma si mantiene tendenzialmente a livelli più alti rispetto a quelli dell'anno 2019 (2018, per il personale tecnico amministrativo) ovvero quando il lavoro agile era attivo in misura molto ridotta e solo sperimentale.

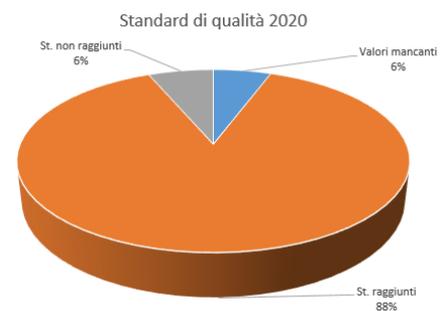
Standard di qualità

Anno 2021

N. servizi: 39

N. standard di qualità: 151, di cui 128 raggiunti, 5 non raggiunti, 18 non calcolati

Gli standard non raggiunti (2 per la mobilità internazionale, 1 per i servizi bibliotecari, 1 per l'occupazione delle residenze, 1 per lo sportello delle Segreterie) sono riconducibili alle misure di prevenzione della diffusione dell'epidemia

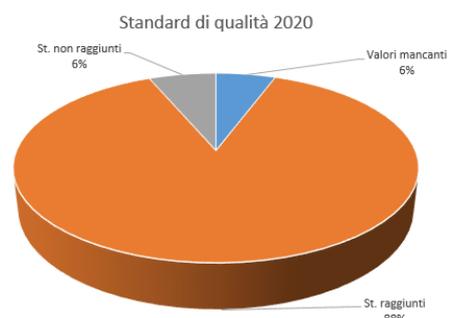


Anno 2020

N. servizi: 31

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

Gli standard non raggiunti (4 per i servizi bibliotecari, 2 per i servizi di mobilità internazionale) sono riconducibili alle misure di prevenzione della diffusione dell'epidemia



Anno 2019

N. servizi: 33

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



Categoria di SERVIZI	ANNO 2021			Standard raggiunti/calcolati		
	N. SERVIZI	% DA REMOTO	DI CUI < 51%	2021	2020	2019
Servizi bibliotecari	5	62%	1	89%	73%	82%
Servizi di comunicazione	3	87%	0	100%	91%	100%
Servizi generali	8	73%	0	96%	100%	100%
Servizi informatici	4	88%	1	100%	100%	100%
Servizi informatici per la didattica	7	76%	1	100%	90%	66%
Servizi per il personale	3	90%	0	100%	-	-
Servizi per la carriera post-laurea	4	100%	0	100%	85%	86%
Servizi per la carriera studentesca	5	92%	0	79%	67%	100%
	39	80%	3	96%	93%	83%

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 in cui si è adottato il lavoro agile (biennio 2020-2021), salvo i servizi che hanno patito le varie misure di prevenzione dell'epidemia adottate a diversi livelli (di Ateneo, regionale, nazionale, europeo ed internazionale).

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 performance²:

- Anno 2021: n.18 indicatori positivi su 26
Risultano non raggiunti pienamente i target degli indicatori sull'incremento di *openbadge* erogati agli studenti, sulla percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno nello stesso Ateneo, sul tasso di occupazione dei laureati delle aree medico sanitaria e umanistico sociale, sulla soddisfazione complessiva degli iscritti a master e corsi di perfezionamento, sul numero di iniziative aperte al territorio, sulla sostenibilità ambientale *Green Metric*, sul numero di spin-off avviati nel triennio e sul numero di brevetti concessi, sul grado di soddisfazione degli utenti dei servizi residenziali e di quelli dei servizi sportivi.
- Anno 2020: n.16 indicatori positivi su 18
Risultano non raggiunti pienamente i target degli indicatori sul numero di *openbadge* erogati ai docenti e sul tasso di occupazione dei laureati di area scientifico- tecnologica.
- Anno 2019: n.16 indicatori positivi su 17
Risultano non raggiunti pienamente i target dell'indicatore sul numero di *openbadge* erogati ai docenti.

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 2021: n.57 obiettivi pienamente raggiunti (risultato 100%) su 62 (pari al 92% degli obiettivi)
- Anno 2020: n.66 obiettivi pienamente raggiunti (risultato 100%) su 71 (pari al 93% degli obiettivi)
- Anno 2019: n.41 obiettivi pienamente raggiunti (risultato 100%) su 45 (pari al 91% degli obiettivi)

Per quanto sinteticamente esposto, si constata l'incremento degli indicatori di performance organizzativa non pienamente raggiunti nel 2021 rispetto a quanto risultato nell'anno 2019, in parte riconducibile alle difficoltà di prevedere l'andamento degli indicatori di soddisfazione (tre degli otto non raggiunti) e di elementi esogeni come il mercato del lavoro o le scelte relative al proseguimento degli studi; d'altro canto si constata come il raggiungimento degli obiettivi di performance individuale dell'anno 2021 sia del tutto simile a quello relativo all'anno 2019, pur ricordando che tali obiettivi vengono opportunamente rimodulati in occasione di un monitoraggio intermedio.

² Relazione sulla performance <https://trasparenza.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance>

2. Attuazione del lavoro agile nell'anno 2022

Come previsto dal D.M. 8 ottobre 2021 della Funzione Pubblica³, 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 2023/2025.

2.1 – Scelte logistiche

Premesso che 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 succedute al *lockdown*, gli stessi limiti stabiliti per il ricorso al lavoro agile in Ateneo nell'anno 2022 e previsti anche per il triennio 2023/2025 non richiedono 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 2022		
		- rapporto con superiori (sez. Q)	4,23/6	- Maggior coinvolgimento su obiettivi	
		- rapporto coi colleghi (sez. F)	4,52/6	- Sviluppo lavoro di squadra	
	- soddisfazione SMVP (sez. N)	3,47/6	- 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%)	Avvio nuove iniziative di formazione tramite piattaforma Skilla	
		<i>Competenze organizzative</i>			
		N. posizioni che hanno partecipato a corsi su competenze organizzative anno 2021	57 (ca. 45%)	Avvio nuove iniziative di formazione tramite piattaforma Skilla	
<i>Competenze digitali</i>					
% dipendenti che hanno partecipato a corsi su competenze digitali utili per il lavoro agile nell'anno 2021		100%	Avvio nuove iniziative di formazione tramite piattaforma Skilla		
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	80%	Sviluppo della digitalizzazione	
% servizi con sistema ticketing	39%	Estendere il sistema di ticketing			
Economiche	Salute economico finanziaria	€ costi per formazione competenze utili per il lavoro agile	6.000	Costo stimato nell'ambito delle nuove iniziative di formazione tramite piattaforma Skilla	

³ 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

In attesa dei cambiamenti organizzativi che riguarderanno il triennio 2023/2025, anche per l'anno 2022 si è fatto ricorso all'analisi svolta nel 2020 dai Dirigenti allo scopo 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, di cui la seguente tabella riassume il risultato.

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
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 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).

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

Conclusi il periodo sperimentale dell'anno 2019 e il periodo emergenziale del biennio 2020-2021, a partire dall'anno 2022 il ricorso della modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa è stato istituzionalizzato, prevedendo i seguenti vincoli: l'alternanza con la modalità in presenza, la quale deve restare prevalente, 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 ha comportato l'adeguamento del Sistema di Misurazione e valutazione della performance (SMVP) dell'Ateneo, relativamente al monitoraggio e alla rendicontazione delle attività lavorative svolte parzialmente in modalità agile. Tale adeguamento è consistito nel prevedere:

- 1) la definizione di obiettivi per le attività di tipo progettuale, ovvero volte a realizzare un prodotto entro un limite temporale definito, comunque di durata massima annuale, da rendicontare in base a una relazione sintetica sullo stato di realizzazione delle attività;
- 2) la definizione di indicatori per le attività caratterizzate da un'intensa ciclicità, ovvero tali da concludersi entro pochi giorni lavorativi e ripetersi frequentemente durante l'anno, da rendicontare in base al loro andamento.

Inoltre, qualora tali attività lavorative partecipino direttamente all'erogazione di un servizio incluso nella Carta dei Servizi di Ateneo, il monitoraggio e la rendicontazione devono considerare anche 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, l'istituzionalizzazione del ricorso al lavoro agile ha determinato una revisione dei criteri adottati per la valutazione della performance individuale di Capi Area, Capi Settore, Professional e Capi Ufficio di categoria EP (tabella 2 del SMVP), consistente in particolare:

- nell'incremento del peso dei criteri legati ai risultati degli obiettivi individuali e alle competenze espresse (per entrambi da 30% a 35%) di Capi Settore, Professional, Capi Ufficio EP;
- nell'esplicitazione delle capacità relazionali come sesto criterio di valutazione delle competenze espresse per tutte le figure a cui la tabella è riferita, con la conseguente rimodulazione dei pesi di ciascuna.

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:
 - esercitare un potere di controllo diretto, anche da remoto;
 - organizzare la programmazione delle priorità;
 - 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 organizzativo⁴.
- 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 stessi⁵
- Responsabile della Transizione al Digitale definisce il modello degli adeguamenti tecnologici necessari per attuare i cambiamenti organizzativi richiesti dall'estensione del lavoro agile⁶.
- Sindacati: l'organizzazione del lavoro agile è soggetta alla consultazione delle RSU.

⁴ 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>

⁵ Cfr. Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance https://performance.gov.it/system/files/LG-SMVP_29_dicembre_2017.pdf

⁶ 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 2023-2025

Il programma di sviluppo del lavoro agile nel triennio 2023-2025 tiene conto dei seguenti aspetti:

- la variabilità della situazione pandemica, che da circa un anno ha consentito la ripresa delle attività in presenza;
- una normativa, di conseguenza, in continua evoluzione e, per quanto riguarda gli orientamenti più recenti, quali il DM 8 ottobre 2021⁷ e le Linee guida del 30 novembre 2021⁸, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica d'intesa con i sindacati nell'ambito delle trattative dei rinnovi contrattuali 2019-2021, 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;
- il rischio per 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;
- 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.

In base alle condizioni e allo stato delle conoscenze sopra esposte, si ritiene che nel triennio 2023-2025, come già nel 2022, l'Ateneo possa mantenere l'organizzazione del lavoro agile come definita nel regolamento attualmente in vigore, per cui vige la prevalenza del lavoro in presenza.

⁷ D.M. 8 ottobre 2021 http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Decreto_rientro_in_presenza.pdf

⁸ Linee Guida 30 novembre 2021 https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/PA_Linee_guida_lavoro_agile.pdf

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	Stato 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025	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	2	2	2	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	100	
	Incidenza lavoratori con firma digitale debole (VPN)	% dipendenti con accesso VPN	100	100	100	100	100	100	
	Incidenza servizi digitalizzati	% servizi digitalizzati	81	81	80	82	83	85	Carta dei Servizi
NOTE									

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	Stato 2020	Stato 2021	Stato 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025	FONTE
STATO DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE	Sviluppo del lavoro agile	N. giorni in lavoro agile / Tot. giorni lavorativi	80%	40%	40%	<= 40%	<= 40%	<= 40%	Anagrafica dipendenti
		% lavoratori che aderiscono al lavoro agile	100%	100%	80%	<= 80%	<= 80%	<= 80%	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	Stato 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025	FONTE
<i>EFFICIENZA</i>									
	Riduzione costi per output		Tabella 3	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	93%	96%	/	/	/	/	Carta dei servizi
	Incremento driver per attività		Tabella 3	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	Stato 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025	FONTE
<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	§ 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 2021

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 (anno 2021)

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

Ambito di interesse	Servizio	Costo PTA	Altri costi	Totale costi	Driver	Quantità	Costo Unitario
Servizi per la carriera studentesca	Orientamento degli studenti	€ 270.158	€ 18.574	€ 288.732	Iscritti 1° anno CdS triennali e a ciclo unico	8.151	€ 35,42
	Gestione carriere degli studenti	/	/	/	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	/
	Mobilità internazionale outgoing	€ 315.900	€ 10.658	€ 326.558	Studenti in mobilità	971	€ 336,31
	Servizi studenti disabili e con DSA	€ 230.225	€ 158.987	€ 389.211	N. Utenti	826	€ 471,20
	Diritto allo studio	€ 106.118	€ 0,00	€ 106.118	N. Borse	5.896	€ 18,00
Servizi per la carriera post-laurea	Consulenza individuale di carriera	€ 10.408	€ 0,00	€ 10.408	N. Utenti	70	€ 148,69
	Stage e tirocini	€ 298.417	€ 0,00	€ 298.417	N. stage e tirocini	6.869	€ 43,44
	Gestione dottorati	€ 351.924	€ 0,00	€ 351.924	N. iscritti corsi di Dottorato	715	€ 492,20
	Master e formazione permanente	€ 482.292	€ 0,00	€ 482.292	N. iscritti ai Master	619	€ 779,15
Servizi bibliotecari	Accesso e consultazione	€ 19.400	€ 71.451	€ 90.852	Personale e Iscritti	38.593	€ 2,35
	Prestito e servizi interbibliotecari	€ 379.430	€ 34.097	€ 413.527	N. prestiti	64.770	€ 6,38
	Formazione utenti	€ 104.578	€ 0,00	€ 104.578	N. Utenti	1.233	€ 84,82
	Biblioteca digitale	€ 163.281	€ 0,00	€ 163.281	Personale e Iscritti	38.593	€ 4,23
	Acquisizione risorse bibliografiche	€ 332.391	€ 18.943	€ 351.333	N. Acquisizioni	8.113	€ 43,30
Servizi per la divulgazione	Biblioteca: comunicazione	€ 55.906	€ 0,00	€ 55.906	N. Eventi	57	€ 980,81
	Biblioteca: organizzazione eventi	€ 47.140	€ 37.232	€ 84.372	Personale e Iscritti	38.593	€ 2,19
	Comunicazione multicanale	€ 547.358	€ 62.833	€ 610.191	/	/	/
Servizi informatici	Posta elettronica e Web collaboration	€ 37.508	€ 0,00	€ 37.508	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 1,01
	Licenze software	€ 53.011	€ 470.000	€ 523.011	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 14,13
	Indagini on-line	€ 11.536	€ 63.140	€ 74.676	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 2,02
	Wi-Fi di Ateneo	€ 44.416	€ 130.000	€ 174.416	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 4,71
	Assistenza piano Covid-19	€ 65.276	€ 928.409	€ 993.684	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 26,85
Servizi informatici per la didattica	Laboratori informatici	€ 250.619	€ 470.000	€ 720.619	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 19,47
	Teledidattica	€ 149.336	€ 199.833	€ 349.169	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 9,43
	E-Learning	€ 270.574	€ 64.000	€ 334.574	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 9,04
	Esami informatizzati	€ 104.173	€ 10.000	€ 114.173	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 3,08
	Web Conferencing	€ 58.185	€ 23.900	€ 82.085	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 2,22
	Laboratori Informatici Bicocca as-a-Service	€ 88.870	€ 0,00	€ 88.870	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 2,40
Servizi generali	Residenze universitarie	€ 18.975	€ 2.211.843	€ 2.230.818	N. Utenti	714	€ 3.124,40
	Ristorazione di Ateneo	€ 20.942	€ 207.215	€ 228.157	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 6,16
	Bus Navetta	€ 20.726	€ 92.388	€ 113.114	N. Utenti potenziali	3634	€ 31,13
	Parcheggi	€ 41.452	€ 83.700	€ 125.153	N. posti auto	1.500	€ 83,44
	Welfare di Ateneo	€ 98.777	€ 0,00	€ 98.777	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 2,67

Ambito di interesse	Servizio	Costo PTA	Altri costi	Totale costi	Driver	Quantità	Costo Unitario
Servizi documentali	Protocollo informatico	€ 359.338	€ 97.588	€ 456.926	Iscritti ai corsi di laurea	37.012	€ 12,35
	Richieste URP	€ 44.565	€ 0,00	€ 44.565	N. richieste	4	€ 11.141,27
	Gestione reclami	€ 44.565	€ 0,00	€ 44.565	N. reclami	45	€ 990,34
Servizi per il personale	Supporto rimborso missioni	€ 191.769	€ 0,00	€ 191.769	N. missioni	3.017	€ 63,56
	Mobilità docenti e ricercatori outgoing Erasmus	€ 80.154	€ 0,00	€ 80.154	N. Utenti	/	/
	Supporto Visiting Scholars extra UE	€ 70.724	€ 0,00	€ 70.724	N. Utenti	45	€ 1.571,64

5.3 – Tabella 3. Costi e driver per Attività (anno 2021)

Attività	Driver	Costo totale 2021	Valore Driver 2021	Costo Unitario 2021
AMM-01.01 Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	Valore tot dei proventi prev + Valore tot dei costi prev	592.689,70 €	544.939.667	10,88 €
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	240.835,04 €	1.861	129,41 €
AMM-01.03 Assicurazione qualità, Accreditemento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	50%*(N corsi laurea accreditati + N corsi dottorato accreditati) + 50%*N dipartimenti accreditati	747.054,59 €	50	14.941,09 €
AMM-01.04 Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	Valore totale dei Proventi + Valore Totale Costi	947.830,23 €	549.438.504	1,73 €
AMM-01.05 Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	N fatture acquisti + N documenti Generico Uscita	1.701.398,40 €	10.520	161,73 €
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 collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto	321.629,60 €	6.017	53,45 €
AMM-01.07 Affari istituzionali e supporto organi collegiali	N delibere CDA + N delibere Senato	1.068.815,14 €	1.348	792,89 €
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)	420.618,88 €	1.868	225,17 €
AMM-01.09 Comunicazione esterna e relazioni coi media	N comunicati stampa	904.971,96 €	77	11.752,88 €
AMM-01.10 Merchandising, sponsorship e fundraising	Fatturato fundraising e spons	23.239,86 €	51.810	0,45 €
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 collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto	741.228,18 €	6.017	123,19 €
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	386.555,26 €	2.999	128,89 €
AMM-01.13 Gestione amministrativa personale non strutturato	N docenti a contratto + N. collaboratori a progetto + N. assegnisti + N.dottorandi	674.852,42 €	1.527	441,95 €

Attività	Driver	Costo totale 2021	Valore Driver 2021	Costo Unitario 2021
AMM-01.14 Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	N ore formaz erogate PTA, DOC	247.790,34 €	773	320,56 €
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)	808.529,64 €	1.868	432,83 €
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	335.290,14 €	1.290	259,91 €
DID-03.01 Orientamento in entrata	Atenei: N immatricolati Scuole: Scuole_N partecip corsi orient	296.444,21 €	11.492	25,80 €
DID-03.02 Gestione alloggi (vita collegiale)	Atenei: N iscritti I e II livello Scuole: Scuole_N allievi ospitati	49.098,27 €	35.872	1,37 €
DID-03.03 Gestione mense	Atenei: N iscritti I e II livello Scuole: Scuole_N pasti erogati	77.519,81 €	35.872	2,16 €
DID-03.04 Gestione borse di studio	N domande totali borse studio	489.965,61 €	5.896	83,10 €
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	2.981.202,44 €	35.872	83,11 €
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	1.124.770,46 €	70	16.068,15 €
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	1.279.012,13 €	1.760	726,71 €
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	671.150,18 €	1.055	636,16 €
DID-03.09 Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea	N dottorandi + N specializz, master e perfez	912.854,13 €	2.726	334,87 €
DID-03.10 Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea	N corsi dottorato accreditati	423.494,71 €	16	26.468,42 €
DID-03.11 Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea	N dottorandi + N specializz, master e perfez	729.792,46 €	2.726	267,72 €
DID-03.12 Orientamento in uscita	Atenei: N laureati + N stagisti e tirocinanti Scuole: Scuole_N allievi ordinari	298.417,05 €	8.434	35,38 €
DID-03.13 Internazionalizzazione studenti	N stud stranieri CdL e Dott + N Studenti in mobilità entrata + N Studenti in mobilità uscita	464.983,23 €	3.086	150,68 €
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	155.902,86 €	308	506,18 €
DID-03.15 Supporto alle gestione ospedaliera	N pers convenz con medicina + N specializzandi medicina	98.627,80 €	1.204	81,92 €

Attività	Driver	Costo totale 2021	Valore Driver 2021	Costo Unitario 2021
DID-03.16 Supporto alle gestione veterinaria	N pers convenz con medicina	76.371,35 €	100	763,71 €
DID-03.17 Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria	/	56.670,26 €	/	/
INFR-02.01 Edilizia_Nuovi interventi edilizi	Budget annuale nuovi int ed	162.096,64 €	4.541.000	35,70 €
INFR-02.02 Edilizia_Interventi sul costruito	Mq interni (inclusi corridoi)	382.249,54 €	283.497	1,35 €
INFR-02.03 Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all esecuzione del contratto	Costo per approvvigionamenti	541.332,11 €	57.026.961	9,49 €
INFR-02.04 Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	Valore spese economia	575.410,77 €	5.154.204	111,64 €
INFR-02.05 Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	Valore procedure pubbliche	171.591,16 €	20.607.025	8,33 €
INFR-02.06 Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	N documenti protocollati	1.025.654,75 €	154.255	6,65 €
INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi + SIOPE	Mq interni (inclusi i corridoi)	846.474,11 €	283.497	66,64 €
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 collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	1.205.691,84 €	6.017	200,38 €
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 collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	518.781,82 €	6.017	86,22 €
INFR-02.10 Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	N ticket catalogo dei serv gen	1.192.332,06 €	27.272	43,72 €
RIC-04.01 Gestione trasferimento tecnologico	N dom brevetto depositate + N spinoff e startup	143.259,27 €	24	5.969,14 €
RIC-04.02 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	N prop prog (naz, loca, inter)	754.235,69 €	264	2.856,95 €
RIC-04.03 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	Proventi prog ricerca naz + Proventi prog ricerca internaz	1.091.100,34 €	15.936.939	68,46 €
RIC-04.04 Supporto alla gestione del conto terzi	Proventi prog ricerca c/terzi	568.274,21 €	4.411.253	128,82 €

Attività	Driver	Costo totale 2021	Valore Driver 2021	Costo Unitario 2021
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 perfez	5.143.687,95 €	4.563	1.127,26 €
SBMA-05.01 SBA_Gestione risorse online e digitali	N risorse elettroniche pagam	160.967,47 €	362.213	0,44 €
SBMA-05.02 SBA_Gestione patrimonio cartaceo	70%*Nuove acquisiz doc cartacei + 30%*Patrimonio cartaceo disp	422.105,03 €	113.013	3,74 €
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	253.273,96 €	40.435	6,26 €
SBMA-05.04 SBA_Gestione front-office biblioteche	N prestiti effettuati	620.088,69 €	64.770	9,57 €
SBMA-05.05 Gestione museale e/o archivistica	N beni museali catalogati	70.330,08 €	4.210	16,71 €