



Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario

IL PIANO 2021
DELLA QUALITA'
DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA



IL PIANO 2021 **DELLA QUALITA'** **DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA**

INDICE

- 1 INTRODUZIONE
- 2 LA MISSION AZIENDALE E IL QUADRO QUANTITATIVO DEI SERVIZI
 - 2.1 Chi siamo e la mission aziendale
 - 2.2. Il livello quantitativo dei servizi erogati nel 2020
- 3 IL QUADRO ORGANIZZATIVO
 - 3.1 La struttura organizzativa dell'Azienda
 - 3.2 Il Personale
 - 3.3 Le risorse
- 4 LA PERFORMANCE AZIENDALE
 - 4.1 Il ciclo e l'albero della performance
 - 4.2 Dagli obiettivi strategici alla performance organizzativa
 - 4.3 La scheda Obiettivi dell'Azienda 21-23
 - 4.4.I piani di Area per il 2021
- 5 IL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

1.INTRODUZIONE

Ai sensi dell'art. 12 del Regolamento Organizzativo Aziendale *"Il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa dell'Azienda definisce annualmente, con proiezione triennale, gli obiettivi, gli indicatori ed i valori attesi su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi ed esplicita gli obiettivi individuali del Direttore dell'azienda. Il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa costituisce il riferimento per la definizione degli obiettivi e per la conseguente misurazione e valutazione della qualità della prestazione di tutto il personale dell'azienda"* .

La redazione del **Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa** (PQPO) è disciplinata dal *"Regolamento Gestione Performance"* approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 68/19.

Il Regolamento, definito nel rispetto dei principi e dei vincoli contenuti nella Legge (D. Lgs. 150/2009, come riformato con il d.lgs. n. 74/2017), rimanda esplicitamente ai contenuti della disciplina regionale (Legge regionale 8 gennaio 2009, n.1 "Testo unico in materia di organizzazione e ordinamento del personale" e Decreto del Presidente della Giunta Regionale 24 marzo 2010, n. 33/R "regolamento attuazione L.R. 1/09") ed in particolare alle **Linee guida del ciclo di programmazione, monitoraggio e valutazione** già approvate dalla Giunta RT con il Piano della Qualità della Prestazione, Organizzativa 2014 e modificate, in ultimo, con delibera della Giunta Regionale n.229/2018 che ha approvato il PQPO per il 2018. Si ricorda infatti che l'Azienda Dsu, in qualità di ente strumentale della RT, contribuisce alla **performance del gruppo regionale** sia attraverso il raggiungimento, in caso di ambiti di azione comuni, di obiettivi aziendali armonizzati con quelli della Giunta Regionale (obiettivi di "filiera"), sia attraverso la partecipazione della Direzione Regionale di Competenza in tutte le fasi del ciclo della performance, dalla elaborazione del Piano al monitoraggio finale.

I contenuti della programmazione del DSU Toscana scaturiscono dalle politiche e programmi regionali, pertanto presentano caratteristiche principalmente "operative" limitando gli aspetti strategici alle modalità di gestione dei servizi.

Il PQPO si proietta su un **orizzonte temporale triennale**, viene **approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione su proposta del direttore** ed è coerente con i contenuti, gli strumenti ed il ciclo dell'intera programmazione aziendale.

La programmazione aziendale si estrinseca nei documenti del **Piano delle Attività e Bilancio Previsionale Economico**, come previsto dall'art. 32 del Regolamento Organizzativo *"Sulla base degli indirizzi formulati entro il 31 ottobre di ogni anno dalla Giunta Regionale, delle indicazioni del Consiglio di Amministrazione, degli importi dei trasferimenti all'Azienda da parte della Regione, nonché delle valutazioni e delle proposte formulate dai Dirigenti, il Direttore predispose e trasmette al Presidente del Consiglio di Amministrazione la proposta di piano annuale di attività ed il bilancio economico previsionale"*.

All'interno del **PQPO**, sulla base degli ambiti strategici definiti nel PDA, sono esposti gli **obiettivi strategici**, nonché i relativi **indicatori e valori attesi** (target), in termini di soddisfazione degli Stakeholders e di qualità percepita.

Unitamente e in coerenza con il PQPO sono sviluppati annualmente i **Piani di Area** dai quali deriveranno i **Piani di Servizio**. Tali documenti costituiscono la base per

l'individuazione degli obiettivi individuali dei dirigenti e, a cascata, di tutto il personale aziendale.

I contenuti di questo documento rappresentano, pertanto, il **punto di partenza dell'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione** di tutta la struttura aziendale.

Il **presente piano, elaborato seguendo lo schema Regione Toscana, adeguandolo alla dimensione del DSU** si articola in **tre sezioni** nelle quali vengono illustrati:

- **La mission aziendale e il quadro quantitativo dei Servizi** erogati nel 2020 e che si prevede per il 2021;
- **il quadro organizzativo** risultante al 31/12/2020 e le principali variazioni intervenute nell'anno;
- **la performance aziendale** ciclo ed albero della performance, dagli scenari strategici alla performance organizzativa aziendale – schema obiettivi DSU ed i Piani Area

Preme fin da subito evidenziare che la programmazione 2021-2023, e i relativi livelli quantitativi dei servizi attesi è condizionata dal perdurare dell'emergenza sanitaria COVID-19. Come evidenziato nella deliberazione del CdA di adozione del PIANO DI ATTIVITA' e BILANCIO PREVISIONALE ECONOMICO, n. 58/20 del 29 dicembre 2020, il processo di programmazione è stato affrontato con un approccio "per scenari", valutando, per ognuno di essi, gli effetti qualitativi, quantitativi ed economici dei livelli dei servizi aziendali, sulla base di diverse ipotesi di evoluzione della pandemia sanitaria in termini temporali e connesse restrizioni alla mobilità sul territorio e dell'offerta didattica universitaria. La programmazione rappresenta il risultato dello scenario, valutato con i dirigenti e i coordinatori dei Servizi DSU e con la Direzione/Settore regionale di riferimento, con la probabilità più alta di manifestarsi e adeguatamente rispettoso del principio di prudenza in termini economici, **che prevede una graduale ripresa della didattica in presenza a partire dalla tarda primavera è stato congiuntamente.**

I significativi risparmi di spesa che si prevedono sostenere nel corso dell'anno 2021, in particolare collegati alla ristorazione indiretta, in costanza dei trasferimenti per il funzionamento e la gestione, consentono la realizzazione degli interventi straordinari previsti dalla DGRT n.1549 del 9 dicembre 2020 "Assegnazione risorse 2021/23 ad ARDSU a integrazione e modifica della DGR 1327/2020 - Indirizzi per interventi straordinari covid AA 2020/21" , che consistono in:

- a)"l'erogazione di contributi monetari una tantum "disagio mensa" (operando minori trattenute per il servizio mensa dalla borsa) a parziale compensazione dei disagi conseguenti alla riduzione e limitazione del servizio mensa. Detto contributo potrà essere quantificato in misura differenziata sulla base dello status degli studenti, della durata e intensità del disagio connesso all'evolversi della emergenza";*
- b)"l'erogazione di un contributo monetario straordinario aggiuntivo alla borsa, finalizzato a sostenere gli studenti borsisti in un periodo emergenziale economicamente più precario, consentendo loro anche di affrontare con maggiore tranquillità spese connesse alla diversa erogazione della didattica. Detto contributo potrà essere quantificato in misura differenziata sulla base delle due fasce ISEE degli studenti borsisti e finanziato sino ad un importo massimo di euro 2.600.000,00";*
- c)"la previsione, nell'ambito delle disponibilità di bilancio dell'Azienda, di uno specifico fondo per gestire eventuali imprevisti Covid, sia con riferimento a situazioni di*

emergenza riferite agli studenti, sia collegati alla gestione di eventuali contenziosi sui contratti d'appalto in essere".

Il perdurare della pandemia con la medesima intensità dell'anno 2020 perlomeno per tutto il primo trimestre dell'anno 2021, unitamente alla scelta da parte degli Atenei Toscani di mantenere la didattica a distanza anche per tutto il secondo semestre con molta probabilità determinerà la rimodulazione della programmazione, in particolare per quanto riguarda il livello quantitativo del Servizio Ristorazione e dei conseguenti livelli di risorse assorbite.

2.LA MISSION AZIENDALE E IL QUADRO QUANTITATIVO DEI SERVIZI

2.1 Chi siamo e la mission aziendale

L'azienda Regionale per il Diritto allo Studio della Toscana istituita il 1° luglio 2008 con L.R. n. 26/2008, nasce dall'unificazione delle tre Aziende per il Diritto allo Studio Universitario di Firenze, Pisa e Siena, istituite in precedenza dalla Regione Toscana nel 1994 in attuazione della Legge quadro statale del 1991.

L'azienda si configura come un ente dipendente della Regione Toscana, dotata di personalità giuridica, di autonomia amministrativa e gestionale, di proprio patrimonio e di proprio personale.

I valori che ispirano l'attività del DSU Toscana sono riconducibili ad alcuni principi stabiliti dalla Costituzione Italiana che, in particolare agli **articoli 3 e 34**, definiscono i punti di riferimento per gli enti di diritto allo studio: *"Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del paese". "[...] I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi. La Repubblica rende effettivo questo diritto con borse di studio, assegni alle famiglie ed altre provvidenze che devono essere attribuite per concorso."*

La missione aziendale mira pertanto **all'attuazione di interventi per assicurare il diritto allo studio in ambito universitario, ovvero per rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che di fatto limitano l'accesso all'istruzione superiore, in particolare per consentire anche ai più capaci e meritevoli, seppur privi di mezzi, di raggiungere i gradi più alti degli studi.**

Gli interventi dall'ARDSU Toscana:

- riguardano sia il momento di ingresso nel sistema universitario toscano, con azioni di informazione ed integrazione culturale, sia gli aspetti logistici e di possibilità di permanenza nelle sedi di studio, attivando appositi servizi di ristorazione, di alloggio, nonché di sostegno finanziario mediante le borse di studio o altre forme di contributo monetario;
- vengono attuati attraverso sia l'erogazione di benefici assegnati per concorso agli

studenti capaci e meritevoli ma privi di mezzi economici (**borse di studio e posto alloggio e altri contributi monetari**) sia attraverso l'offerta di servizi rivolti alla generalità degli studenti universitari (**servizio mensa, servizio informazione e comunicazione, cultura e sport**);

➤ sono rivolti agli iscritti a corsi di laurea, laurea specialistica o magistrale, dottorati di ricerca e scuole di specializzazione delle Università Toscane: Università degli Studi di Firenze, Università di Pisa, Università degli Studi di Siena, dell'Università per Stranieri di Siena, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, della Scuola Normale di Pisa, delle Accademie di Belle Arti di Firenze e Carrara, degli Istituti Superiori di Studi Musicali e Conservatori di Firenze, Livorno, Lucca e Siena, dell'Istituto Superiore per le Industrie Artistiche di Firenze, dell'Accademia Italiana di Arte Moda e Design di Firenze, della Scuola Superiore per Mediatori Linguistici di Pisa, dell'IMT di Lucca, del Siena Jazz University Toscana, della Scuola di Musica di Fiesole e dell'Opificio delle Pietre Dure di Firenze e dall'a.a. 18/19 anche dell'Istituto Modartech di Pontedera e della Libera Accademia delle Belle Arti di Firenze.

2.2 Il livello quantitativo dei servizi erogati nel 2020

Nelle tabelle seguenti si sintetizzano i livelli quantitativi dei principali Servizi erogati dal Dsu Toscana nel 2019, 2020 e di quanto atteso per il 2021.

BORSE DI STUDIO

Vincitori di borsa di studio grad. Definitive	anno 2016/17	anno 2017/18	anno 2018/19	anno 2019/20	anno 2020/21
FIRENZE	5.092	5.291	5.300	5.666	5.482
PISA	5.857	5.751	5.845	6.126	5.939
SIENA	3.521	3.329	3.457	3.740	3.483
TOTALE	14.470	14.371	14.602	15.532	14.904

Si evidenzia che nel 19/20 è stato promosso un concorso supplementare (termini presentazioni domande 2-31 dicembre 2019) rispetto al bando borse principale che aveva i termini di scadenza fissati ad agosto.

RESIDENZE

Vincitori di posto alloggio grad. Definitive	anno 2016/17	anno 2017/18	anno 2018/19	anno 2019/20	anno 2020/21
FIRENZE	2.571	2.581	2.500	2.570	2.436
PISA	3.003	2.934	2.810	2.862	2.705
SIENA	2.131	2.103	2.086	2.090	1.938
TOTALE	7.705	7.618	7.396	7.522	7.079

Di seguito i posti letto di proprietà o in concessione. I dati sono aggiornati con le informazioni alla data del 31 marzo .

	POSTI LETTO AL 31.12.				
	2018	2019	2020	PREV 2021	PREV 2022-23
Firenze	1.692	1.692	1.692**	1.813	1.813
Pisa	1.578	1.567	1.531	1.531	1.727
Siena*	1.436	1.435	1.433	1.499	1.499
Totale	4.706	4.694	4.656	4.843	5.039

* i posti letto di Siena sono esposti al netto dei Posti della RU Tolomei (struttura inutilizzata da ristrutturare)

** Non inclusi i posti letto della residenza universitaria Campus Birillo (viale Morgagni, Firenze) l'effettiva messa in esercizio della struttura avverrà al 1 aprile 2021

Nel corso del 2022, è prevista l'apertura della RU San Cataldo, (242 posti letto). In parallelo, è prevista la dismissione della struttura abitativa di Campaldino (48 posti).

Con tale disponibilità aggiuntiva, considerato il numero dei vincitori alloggio e la percentuale di accettazione da parte degli studenti convocati per l'assegnazione osservata negli anni precedenti (circa il 50%), si prevede di soddisfare totalmente la domanda.

DISPONIBILITA' POSTI LETTO (numero ponderato con periodo apertura)	2018	2019	2020	Prev. 2021 aggiornamento MESE MARZO 2021
FIRENZE	1.664	1.630	1.598	1.610
PISA	1.561	1.534	1.468	1.362
SIENA	1.376	1.401	1.380	1.336
TOTALE	4.601	4.565	4.446	4.308

Dalla fine del mese di dicembre 2020 risulta disponibile la Residenza "Campus Morgagni" (Birillo) ubicata in Firenze (121 posti letto). Il Campus comincerà ad essere assegnato dal 1° aprile 2021. L'incremento risulta "mitigato" dalle indisponibilità dei posti letto coinvolti interventi di manutenzione e ristrutturazione programmate che nel corso del 2021 e dai posti letto che, per motivi strutturali, non potranno essere assegnati durante l'emergenza sanitaria che, ai fini della programmazione, è considerata prolungarsi fino al 30 settembre 2021.

All'inizio del mese di marzo del corrente anno il Servizio Residenze, nell'ottica di razionalizzare la gestione economica ed organizzativa di alcune attività, **ha proposto di procedere alla chiusura temporanea di alcune residenze universitarie a partire dal 1 aprile** (Ater Morgagni fino al 31.12.21, Cipressino, Don Bosco fino al 31.12.21 e San Marco in Siena) ed alla riduzione di un numero significativo di posti letto presso strutture a gestione indiretta (rilascio di n. 31 posti letto presso il Campus Praticelli). Tali chiusure temporanee rispetto alla previsione adottata con deliberazione n. 58/21 determinano una diminuzione di circa 200 posti letto su base annuale, la variazione maggiormente significativa rispetto alla previsione si registra sulla sede di Pisa.

RISTORAZIONE

Di seguito la tabella contenente le previsioni per l'anno 2021 riferite al numero dei pasti elaborate sull'analisi dei livelli osservati delle affluenze nel 2020 e con l'ipotesi di andamento della pandemia e delle conseguenti ripercussioni sulle modalità della didattica. L'ipotesi di costruzione delle previsioni del numero dei pasti, riportata nella tabella seguente, elaborata per l'adozione degli atti di programmazione 2021-23 prevedeva la ripresa graduale della didattica in presenza nel secondo semestre dell'a.a. 20/21 e, di conseguenza, delle affluenze ai ristoranti universitari, e dal mese di ottobre la ripresa delle affluenze complessive all'80% di quanto osservato nello stesso periodo dell'anno 2019.

SERVIZIO RISTORAZIONE	2018	2019	2020	var 2020/2019	var %	prev 2021
gestione diretta	2.026.334	2.146.944	838.672	-1.308.272	-61%	1.224.076
gestione indiretta	1.724.923	1.676.657	839.117	-837.540	-50%	1.079.864
TOTALE	3.751.257	3.823.601	1.677.789	-2.145.812	-56%	2.303.940
FIRENZE	1.278.713	1.365.740	560.482	-805.258	-59%	831.576
gestione diretta	705.742	791.058	370.525	-420.533	-53%	505.880
gestione indiretta	572.971	574.682	189.957	-384.725	-67%	325.696
PISA	1.456.511	1.486.809	639.266	-847.543	-57%	843.203
gestione diretta	1.058.701	1.081.576	353.760	-727.816	-67%	549.161
gestione indiretta	397.810	405.233	285.506	-119.727	-30%	294.042
SIENA	1.016.033	971.052	478.041	-493.011	-51%	629.161
gestione diretta	261.891	274.310	114.387	-159.923	-58%	169.035
gestione indiretta	754.142	696.742	363.654	-333.088	-48%	460.126

Si evidenzia che contrariamente all'ipotesi formulata, gli Atenei Toscani hanno organizzato la didattica prevalentemente a distanza anche per il secondo semestre e pertanto sarà necessario rivedere la previsione del numero dei pasti. Sulla base dell'osservazione delle affluenze effettive del I° trimestre 2021 la mancata ripresa dei pasti a partire dalla tarda primavera ipotizzabile a seguito dalla mancata ripresa della didattica in presenza dal secondo semestre, facendo salva l'ipotesi di ripresa a partire dal mese di ottobre, determinerebbe una diminuzione del 12% dei pasti rispetto alla programmazione iniziale.

3. IL QUADRO ORGANIZZATIVO

3.1 La struttura organizzativa dell'Azienda

La **struttura organizzativa dell'Azienda** si articola, ai sensi dell'articolo 16 del Regolamento Organizzativo aziendale in:

- Direzione;
- l'Area;
- il Servizio;
- il Settore.

La **Direzione** rappresenta la **struttura di vertice** costituita per garantire il governo delle funzioni attribuite ad ARDSU a supporto degli organi di governo ed è il punto di riferimento per la gestione degli indirizzi programmatici, per le attività di pianificazione e controllo strategico, per le politiche finanziarie, di organizzazione e gestione del personale, per i rapporti tra organi di governo e dirigenza.

L'**Area** è una unità organizzativa complessa individuata nell'ambito della struttura organizzativa dell'Azienda per garantire la gestione di un insieme ampio di servizi o processi amministrativi. La direzione dell'Area è affidata ad un Dirigente.

Il **Servizio** è una unità organizzativa specializzata nella gestione di attività o processi amministrativi e/o produttivi e/o tecnici. Il Servizio è affidato ad una Posizione Organizzativa.

Il **Settore** è l'unità organizzativa semplice, anche non collegata ad un Servizio, dedicata al conseguimento di risultati su processi prevalentemente amministrativi di variabile complessità.

Ai sensi dell'art. 23 del Regolamento Organizzativo Aziendale è istituito il **Comitato di Direzione**, composto dal Direttore e da tutti i Dirigenti che è chiamato ad esprimere orientamenti in merito agli atti generali dell'Amministrazione al fine di assicurare l'unitarietà dell'azione amministrativa dell'Azienda, in coerenza con le politiche generali di questa e con il complesso degli obiettivi programmatici a breve, medio e lungo termine e di perseguire livelli ottimali di efficienza ed efficacia.

L'attuale struttura organizzativa è stata adottata, ai sensi dell'art. 24 del Regolamento Organizzativo Aziendale, con deliberazione del Cda n. 31/17 del 19 giugno 2017.

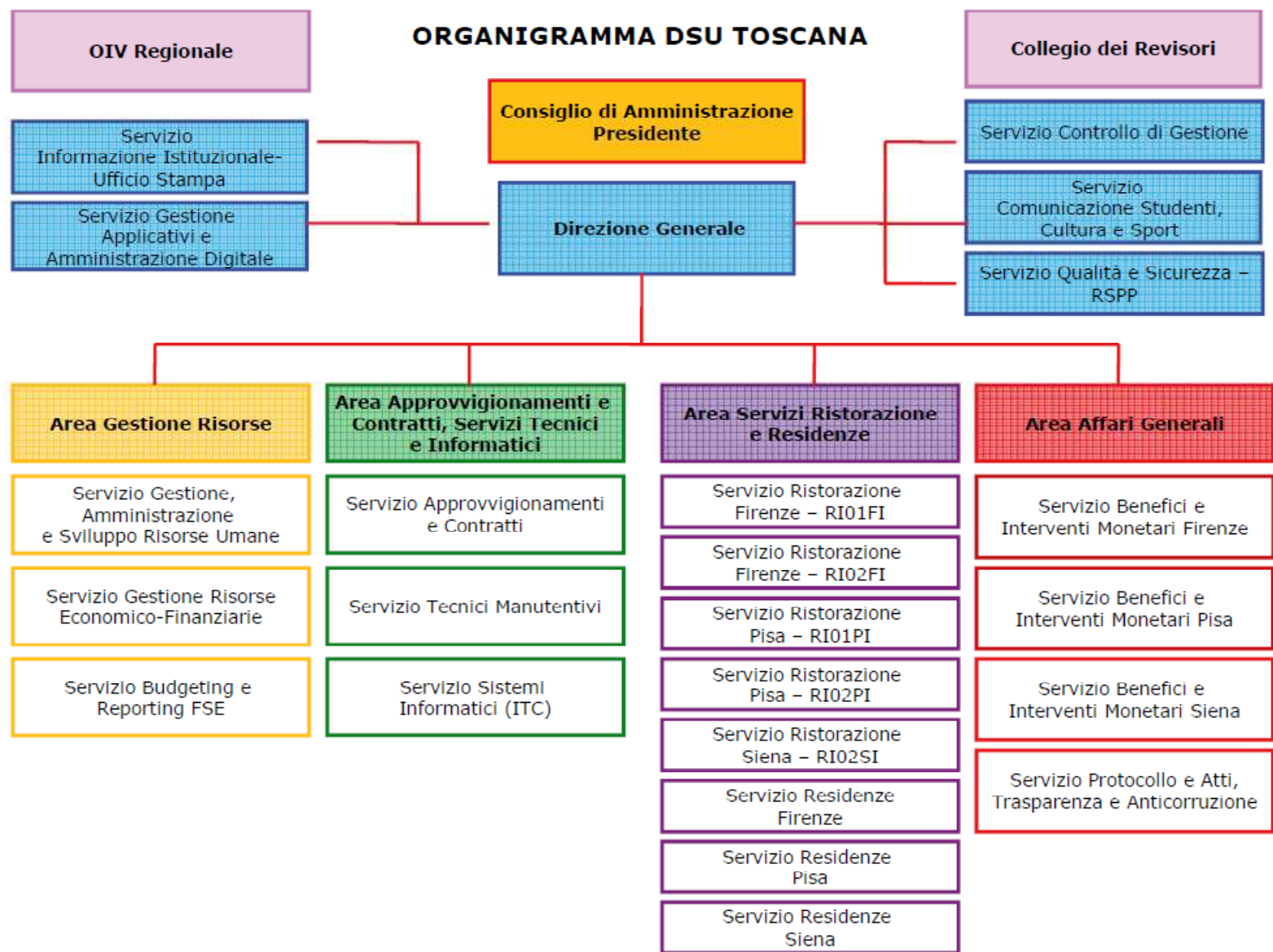
Durante l'esercizio 2020 è stato approvato il nuovo assetto di macro organizzazione e adeguata la struttura organizzativa al mutato quadro di responsabilità (di 1° e di 2° livello): **con la deliberazione n. 41/20 del 4 agosto 2020 l'Azienda ha adottato una nuova macrostruttura organizzativa**, ridisegnando le Aree dirigenziali e le sottese responsabilità. In aderenza alle disposizioni del vigente Regolamento Organizzativo (art. 24 comma 3), si è provveduto a:

- Ridefinire – anche sotto il profilo del sistema di graduazione -le Aree dirigenziali e l'Area delle Posizioni Organizzative (provvedimenti del direttore nn. 125/20 del 22.10.2020, n. 127/20 del 23.10.2020, 154/20 del 24.11.2020);
- Assegnare gli incarichi dirigenziali alla direzione delle Aree dirigenziali di nuova istituzione (provvedimenti del direttore nn. 158/20 e 159/20 del 26.11.2020);
- Avviare il processo di selezione ed assegnazione degli incarichi di posizione organizzativa (provvedimenti del direttore nn. 128/20 del 23.10.2020 e 137/20 del 02.11.2020);

L'approvazione del nuovo assetto di macro organizzazione e degli atti conseguenti sono il risultato dell'obiettivo strategico di **Ottimizzazione dell'organizzazione aziendale: A distanza di circa 3 anni dall'approvazione della macrostruttura aziendale**, analizzata l'efficacia della stessa e verificati gli ambiti di miglioramento da un punto di vista organizzativo, gestionale e dei processi, si è proceduto al riassetto delle Area Funzionali per: favorire un miglior confronto con le responsabilità gestionali anche di altri enti; facilitare lo sviluppo di azioni congiunte con altre strutture interne ed esterne, in modo da limitare duplicazioni sul territorio di servizi; estendere l'efficacia degli interventi

programmati per l'erogazione dei servizi e benefici per gli studenti; concorrere ad un impiego efficiente delle risorse pubbliche. Si è proceduto, quindi, a focalizzare le diverse unità organizzative di primo livello sull'intera filiera componente i diversi servizi-funzioni, così da realizzare una chiara differenziazione di competenze tra le aree, oltre ad un equilibrio tra i processi finali e quelli strumentali. Di conseguenza, si è poi proceduto anche ad una revisione degli assetti di secondo livello che, tra le altre, ha stabilito l'unificazione di Servizi e/o l'accentramento in un unico Servizio di processi e responsabilità in precedenza assegnati a più centri di responsabilità.

Si veda, alla pagina seguente, la rappresentazione grafica dell'organigramma Aziendale.



Organigramma a seguito del Prov. 137/20

3.2 Il Personale

Complessivamente l'Azienda al 31/12/2020 conta **341 dipendenti, di cui 2 dirigenti Area Servizi Ristorazione e Residenze e Area Approvvigionamenti Contratti Servizi Tecnici e Informatici, oltre a 1 Direttore a tempo determinato e 2 dipendenti di altre amministrazioni in comando in entrata.**

Delle **338 unità di personale del comparto**, tutti a tempo indeterminato, n. 23 hanno un conferimento di incarico di posizione organizzativa, mentre n. 2 unità risultano in posizione di comando in uscita e n. 2 in aspettativa/distacco sindacale.

Rispetto alla consistenza al 31.12.2019 pari a 353 dipendenti di cui 1 Direttore, 1 Dirigente e 351 dipendenti del comparto, **si segnala che nel corso del 2020 è stato assunto 1 Dirigente e sono cessati 13 rapporti di lavoro del comparto.**

Di seguito la consistenza del personale al 31/12/2020 per categoria giuridica:

cat. Giuridica	femmine	maschi	totale
b1	5	1	6
b3	133	56	189
c	36	42	78
d1	44	12	56
d3	5	4	9
dirigenti		2	2
direttore		1	1
totale	223	118	341

Di seguito l'evoluzione del numero del personale nell'ultimo quinquennio :

31/12/xxxx	Totale dipendenti (incluso Direttore)	Variazione progressiva
31/12/2015	394	
31/12/2016	381	-13
31/12/2017	363	-31
31/12/2018	352	-42
31/12/2019	353	-41
31/12/2020	341	-53

Di seguito la distribuzione del personale al 31.12.2020 per ogni Area Aziendale:

Area Aziendale	Totale dipendenti (incluso Direttore)	%
Staff di Direzione	26	7,62%
Gestione Risorse	21	6,16%
Area Approvvigionamenti e Contratti, Servizi tecnici e Informatici	26	7,62%
Area Affari generali	28	8,21%
Ristorazione e Residenze	240	70,38%
TOTALE	341	100,00%

Per quanto concerne la **spesa di personale** (a tempo indeterminato e determinato), i consuntivi redatti secondo il criterio di competenza al termine dei tre esercizi precedenti evidenziano l'evoluzione della spesa **complessivamente sostenuta**:

COSTI DEL PERSONALE (dati estratti dal Report Servizio Controllo Operativo)	C.E.2017	C.E.2018	C.E.2019	C.E.2020
SALARI E STIPENDI	8.683.175,12	8.801.039,00	8.756.121,71	8.575.010,78
ONERI SOCIALI	2.534.964,91	2.575.273,20	2.576.243,61	2.513.617,67
TRATTAMENTO QUIESCENZA	7.253,66	1.993,47	341,19	539,82
ALTRI COSTI DEL PERSONALE	18.865,39	11.906,45	10.804,80	28.958,67
ACC.TO PRODUTTIVITA' COMPARTO E DIRIGENZA	1.444.556,76	1.324.682,93	1.427.180,11	1.407.925,02
ACC.TO INCR. CONTR. COMPARTO E DRG			151.304,24	189.609,36
ACC.TO INCENTIVI FUNZ. TECNICHE D LGS 50/16	130.000,00	Dal 2018 gli incentivi sono registrati nelle tipologie di spesa a cui si riferiscono (investimenti, costi per acquisti, costi per servizi)		
TOTALE	12.818.815,84	12.714.895,05	12.921.995,66	12.715.661,32

3.3 Le risorse

L'Azienda adotta la contabilità economico-patrimoniale quale unico sistema contabile.

Nel prosieguo del presente paragrafo, si illustrano pertanto i ricavi ed i costi consuntivi per l'esercizio 2020 e quelli previsti nel conto economico previsionale 2021.

I TRASFERIMENTI

Le attività dell'Ardsu Toscana sono garantite dalle risorse trasferite dalla Regione Toscana, incluso il Fondo Integrativo Statale finalizzato alla copertura delle borse di studio e articolo 18, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 68.

Le risorse trasferite rappresentano per **l'anno 2020 oltre 67%** del valore della produzione mentre per l'anno 2021 il **60%**.

RISORSE TRASFERITE	C.E. 2019	C.E. 2020	C.E. prev. 2021
TRASFERIMENTI DA FUNZIONAMENTO-	14.000.000,00	14.300.000,00	14.300.000,00
TRASFERIMENTI F.I.S. DA MIUR ANNO CORRENTE	23.709.536,93	23778402,08	28.292.726,06
TRASFERIMENTI F.I.S. DA MIUR ANNO PRECEDENTE	3.993.067,66	8665735,55	4.468.342,77*
ECCEденZE TRASFERIMENTI FIS ANNO CORRENTE DA RISCONTARE	-8.665.735,55	-	-3.843.763,73
TOTALE TRASFERIMENTI FIS COMPETENZA	19.036.869,04	27.633.550,52	28.917.305,10
TRASFERIMENTI BORSE DI STUDIO E CONTRIBUTI AGG.VI (INCLUSA TASSA DSU)	28.189.901,23	28.139.790,14	28.175.000,00
TOTALE TRASFERIMENTI	61.226.770,27	70.073.340,66	71.392.305,10

**l'importo a seguito dell'approvazione del Bilancio d'esercizio 2020 dovrà essere variato e riallineato ai valori effettivamente consuntivati. L'importo complessivo delle risorse fis per competenza sarà comunque sempre corrispondente all'importo residuo derivante dalla seguente formula: totale costi borse di studio e interventi aggiuntivi - trasferimenti regionali borse di studio e contributi aggiuntivi (inclusa tassa DSU)*

Le **risorse FIS** per l'a.a. 20/21 registrano un incremento, rispetto all'anno precedente, pari ad € 4.514.323,98; tale aumento è principalmente connesso all'incremento del Fondo di 40 milioni di euro disposto dall'articolo 236 comma 4 del decreto legge del 19 maggio 2020, n. 34 "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19".

Il Bando borse di studio per l'a.a. 2020/2021 ha previsto un bonus straordinario di 5 crediti (10 crediti per gli AFAM) da utilizzare una volta esaurito il bonus ordinario per il raggiungimento del requisito di merito (BONUS COVID) e la conseguente definizione di una graduatoria destinata ai soli studenti che hanno raggiunto il requisito di merito tramite l'utilizzo del bonus straordinario e graduatoria diversa e separata per gli studenti che hanno raggiunto il merito con il solo eventuale ricorso al bonus ordinario.

La graduatoria relativa agli studenti che hanno fatto ricorso al bonus "covid", finanziata con la disponibilità di fondi aggiuntivi di cui al comma 4 dell'art. 236 del Decreto Legge n. 24 del 19 maggio 2020 ha un valore complessivo di euro 1.973.650,00 (inclusa quota monetaria integrazione disabili).

La diminuzione dei trasferimenti per borse di studio e contributi aggiuntivi complessivi (RT E FIS MIUR) che si prevede iscrivere con competenza 2020 rispetto a quanto

registrato per il 2021 è riconducibile alla diminuzione dei vincitori borse di studio e alloggio registrata per l'a.a. 20/21 rispetto all'a.a. precedente. Sul punto si ricorda che nell'a.a. 19/20 è stato bandito un concorso supplementare rispetto al principale con una borsa valorizzata per 8/12 della borsa standard.

Il complesso delle risorse vincolate a borse di studio permette di finanziare tutte le graduatorie del bando 20/21, i servizi aggiuntivi per il trasporto pubblico, la contribuzione per l'assistenza sanitaria, l'erogazione di contributi monetari straordinari, come previsto dalla DGRT n.1549 del 9 dicembre 2020, nella misura massima stabilita in € 2.600.000,00 e, nel contempo, prevedere risorse FIS residue da destinare all'anno accademico 21/22 per oltre 3,8 milioni di Euro.

LE ALTRE RISORSE

I recuperi da borse di studio per servizi erogati a borsisti, derivante dalla valorizzazione del Servizio Ristorazione e Alloggio dei vincitori della borsa di studio ed al netto di eventuali monetizzazioni, rappresentano quasi il **29%** del valore della produzione dell'esercizio 2020 e oltre il 30% sulla previsione 2021.

RISORSE "PROPRIE"	C.E. 2019	C.E. 2020	C.E.prev. 2021
RECUPERI DA BORSE PER SERVIZI A BORSISTI	28.623.116,45	27.682.922,15	30.186.537,92
RICAVI DA PRESTAZIONE DI SERVIZI (tariffe)	6.359.885,93	1.914.406,33	3.059.558,07
ALTRI RICAVI E PROVENTI (rimborsi, recuperi a seguito revoche borse di studio, decadenze debiti vs. borsisti non riscossi)	2.053.730,28	1.620.159,22	1.464.960,00
PROVENTI FINANZIARI (interessi attivi)	4.682,93	3.565,82	2.000
TOTALE RISORSE PROPRIE	37.041.415,59	31.221.053,52	34.713.055,99
A5.b) Costi sterilizzati da utilizzo contributi per investimenti	2.483.263,57	2.456.617,24	2.819.362,06
TOTALE RICAVI 2020 (INCLUSI TRASFERIMENTI)	100.751.449,43	103.751.011,42	108.924.723,15

La variazione positiva delle trattenute da borse di studio per servizi a borsisti rispetto al 2019 è totalmente riconducibile all'incremento del valore dell'alloggio disposto già dal bando a.a. 19/2.

Rispetto all'esercizio 2020 nonostante i minori recuperi da servizio abitativo, riconducibile alla diminuzione dei vincitori borse di studio e alloggio registrata per l'a.a. 20/21 rispetto all'a.a. precedente che, si ricorda, ha visto promuovere un concorso supplementare rispetto al principale, per l'a.a. 19/20 (esercizio 2020) è stato concesso un contributo straordinario, registrato a riduzione del recupero da borse di studio, pari a 4 mensilità del valore mensa stabilito dal bando. Per l'a.a. 20/21 al momento è stato deliberato il medesimo contributo pari a 2 mensilità. Il perdurare della pandemia, ed i correlati disagi, potranno determinare l'erogazione di ulteriori contributi straordinari a studenti borsisti.

Le significative variazioni in decremento dei ricavi tariffari rispetto all'esercizio 2019, sono da ricondursi alla diminuzione dei livelli quantitativi dei servizi mensa e alloggio. Rispetto al consuntivo 2020, invece, la voce risulta in incremento a seguito dell'ipotesi

di una graduale ripresa delle affluenze della mense e delle presenze nelle residenze a partire dalla tarda primavera 2021, che al momento non si è realizzata dato il perdurare dell'intensità della pandemia durante il primo quadrimestre.

IMPIEGO DELLE RISORSE

Oltre il 52% delle risorse sono impiegate per l'erogazione di borse di studio e contributi a studenti.

La tabella seguente esemplifica l'impiego delle risorse per tipologia di costi registrato per l'esercizio 2019, 2020 e previsto per l'anno 2021:

COSTI D'ESERCIZIO	BILANCIO DI ESERCIZIO 2019	BILANCIO D'ESERCIZIO 2020	CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2021
Acquisti di beni	4.207.529,87	2.013.993,84	3.048.361,23
<i>di cui GENERI ALIMENTARI</i>	3.773.202,69	1.620.217,13	2.374.835,90
Acquisti di servizi	28.142.464,80	22.600.269,53	27.532.133,17
Manutenzioni e riparazioni	3.485.676,19	3.607.007,66	4.076.392,24
<i>di cui GLOBAL SERVICE MANUTENTIVO</i>	2.935.792,54	2.938.936,52	3.152.497,55
Altri acquisti di servizi	24.656.788,61	18.993.261,87	23.455.740,93
<i>di cui SERVIZIO RISTORAZIONE IN CONVENZIONE</i>	9.259.285,88	4.564.681,26	6.538.412,88
<i>di cui CANONE PROJECT FINANCING</i>	2.834.875,89	2.742.420,20	2.710.000,00
<i>di cui SERVIZIO PORTINERIA</i>	1.852.325,08	2.592.827,63	2.748.421,76
<i>di cui SPESE DI PULIZIE</i>	2.039.381,96	2.173.095,38	2.522.883,65
<i>di cui MULTISERVIZI PER RISTORAZIONE</i>	1.915.849,10	707.596,19	1.384.020,00
<i>di cui UTENZE</i>	5.291.515,27	4.355.427,51	4.920.822,05
Godimento di beni di terzi	747.383,89	749.322,73	1.032.247,32
<i>di cui FITTI PASSIVI e spese condominiali</i>	596.610,10	551.435,44	645.225,86
Personale	12.921.995,66	12.715.661,32	13.225.493,33
<i>di cui Salari e Stipendi</i>	8.756.121,71	8.575.010,78	8.934.469,27
<i>di cui Oneri sociali</i>	2.576.243,61	2.513.617,67	2.624.680,22
<i>di cui Trattamento di quiescenza e simili</i>	341,19	539,82	5.000,00
<i>di cui Altri costi</i>	10.804,80	28.958,67	10.000,00
<i>di cui accantonamenti PREMI PERFORMANCE E RINNOVO CONTRATTO</i>	1.578.484,35	1.597.534,38	1.651.343,85
Ammortamenti e svalutazioni	4.423.163,96	4.530.672,18	4.978.583,00
<i>di cui AMMORTAMENTI</i>	4.018.397,79	4.233.149,56	4.573.583,00
<i>di cui ACCANTONAMENTO PERDITE PRESUNTE SU CREDITI</i>	404.766,17	297.522,62	405.000,00
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-8.167,06	-4.191,83	
Accantonamenti per rischi e oneri FONDO RISCHI GESTIONE EMERGENZA COVID	0,00	0,00	400.000,00
Altri Accantonamenti (escluso acc.to afferenti al costo del personale)	188.753,36	306.500,78	152.000,00
<i>ACC.TO INCEN FUNZ TECNICHE D LGS 50/16</i>	188.753,36	306.500,78	152.000,00

Oneri diversi di gestione	49.107.448,91	56.991.646,15	58.163.905,10
di cui oneri per l'erogazione di benefici a terzi (BORSE DI STUDIO E CONTRIBUTI AGGIUNTIVI A STUDENTI)	47.227.670,27	56.152.740,66	57.092.305,10
Altri oneri di gestione	1.879.778,64	838.905,49	1.071.600,00
Interessi passivi e altri oneri finanziari	41.986,09	27.730,41	30.000,00
Imposte sul reddito di esercizio , correnti, differite e anticipate	318.535,89	435.751,02	362.000,00
TOTALE COSTI DI ESERCIZIO	100.091.095,37	100.367.356,13	108.924.723,15
RISULTATO D'ESERCIZIO	660.354,06	3.383.655,29	0,00

Le variazioni più consistenti delle voci di costo fra il 2019 e il 2020 sono determinate dagli effetti della gestione durante l'emergenza Covid-19 nel corso del 2020: la diminuzione del numero dei pasti erogati a gestione indiretta; l'incremento presidi di portineria oltre all'erogazione contributi straordinari covid-19 agli studenti borsisti, in particolare per disagio mensa, pari a 4 mensilità del valore del servizio delle trattenute definite dal bando borsa di studio a.a. 19/20..

L'effetto complessivo:

- dell'aumento delle trattenute da borsa di studio per servizio alloggio connesso all'incremento del valore del servizio da € 2.100 a € 3.000 dal bando borse di studio a.a. 2019/2020;
- della costanza del livello dei trasferimenti per il funzionamento al livello dell'esercizio 2019;

ha determinato per l'anno 2020 un utile d'esercizio pari ad € 3.383.655,29.

Di seguito, si evidenzia la provenienza delle risorse e l'impiego delle stesse per Area Aziendale, a conferma della "dipendenza" dell'Azienda dai trasferimenti regionali: infatti anche per l'esercizio 2020 i ricavi da recuperi da borse di studio e le tariffe non compensano i costi dei Servizi Ristorazione e Residenze.

Per quanto riguarda il servizio residenze, l'incremento del valore delle trattenute da borse di studio da € 2.100,00 a € 3.000,00, unitamente al numero maggiore dei vincitori alloggi, ha notevolmente migliorato il margine, nonostante i costi di gestione siano notevolmente incrementati.

Il margine del Servizio Ristorazione, che nel 2020 ha diminuito significativamente il livello quantitativo a causa delle minori affluenze determinate dallo stato pandemico, attraverso l'erogazione dei contributi straordinari per disagio mensa agli studenti borsisti risulta in linea con quanto registrato nel 2019. L'importo dei contributi straordinari erogati, registrati a diminuzione dei ricavi per recupero da servizio, hanno compensato i minori costi sostenuti connessi alla diminuzione dei pasti erogati.

RIEPILOGO PROVENIENZA RICAVI E COSTI GESTIONE CARATTERISTICA PER SERVIZI PRINCIPALI						
RICAVI PER SERVIZI (1)	CONSUNTIVO 2018	%	CONSUNTIVO 2019	%	CONSUNTIVO 2020	%
RESIDENZE (2)	13.344.733,42	14%	13.015.554,85	13%	16.455.503,84	16%
RISTORAZIONE (3)	21.963.060,03	23%	22.286.874,44	23%	13.347.680,64	13%
BENEFICI STUDENTI (4)	47.520.788,06	49%	48.620.203,36	50%	56.915.490,41	56%
SERVIZI INDIRETTI	14.737.980,97	15%	14.234.336,69	15%	14.434.144,87	14%
TOTALE RICAVI	97.566.562,48	100%	98.156.969,34	100%	101.152.819,76	100%
COSTI PER SERVIZI (5)	CONSUNTIVO 2018	%	CONSUNTIVO 2019	%	CONSUNTIVO 2020	%
RESIDENZE	16.339.130,35	17%	16.614.940,34	17%	17.435.853,86	18%
RISTORAZIONE	25.710.788,57	27%	25.864.629,17	27%	16.915.294,61	17%
BENEFICI STUDENTI	47.009.948,28	50%	48.143.101,20	50%	57.088.901,06	59%
SERVIZI INDIRETTI	5.375.425,00	6%	5.187.942,99	5%	5.265.175,92	5%
TOTALE COSTI	94.435.292,20	100%	95.810.613,70	100%	96.705.225,46	100%
RICAVI - COSTI AL NETTO ACC.TO E FINANZIARI	3.131.270,28		2.346.355,64		4.447.594,30	
<i>di cui proveniente da residenze</i>	-2.994.396,93		-3.599.385,49		-980.350,02	
<i>di cui proveniente da ristorazione</i>	-3.747.728,54		-3.577.754,73		-3.567.613,97	
<i>di cui proveniente da benefici</i>	510.839,78		477.102,16		-173.410,65	
<i>di cui proveniente generali staff e sedi territoriali</i>	9.362.555,97		9.046.393,70		9.168.968,95	
ACCANTONAMENTI e SVALUTAZIONI (*)	728.276,08		593.519,53		604.023,40	
ACCORDO TRANSATTIVO			736.643,00			
TOTALE COSTI ACC.TI E COSTI "ESTRANEI" GESTIONE	728.276,08		1.330.162,53		604.023,40	
TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-48.517,15		-37.303,16		-24.164,59	
IMPOSTE SUL REDDITO	384.557,31		318.535,89		435.751,02	
UTILE D'ESERCIZIO	1.969.919,74		660.354,06		3.383.655,29	

(1) I ricavi per "utilizzo contributi in c/capitale" e i ricavi per "rifatturazione costi a terzi" sono esposti a diminuzione dei costi

(2) nell'area residenze sono stati inseriti i ricavi per trattenute borse per alloggio (ovvero il recupero dalle borse di studio della quota per il servizio alloggio)

(3) nell'area ristorazione sono stati inseriti i ricavi per trattenute borse per mensa (ovvero il recupero dalle borse di studio della quota per il servizio mensa)

(4) nell'area benefici sono aggiunti i trasferimenti regionali per borsa di studio contabilizzati nell'area servizi generali

(5) i dati di costo sono comprensivi delle quote ammortamento al netto delle quote sterilizzate per contributi in c/capitale e sono altresì corretti in diminuzione dei ricavi "per rifatturazione a terzi"

(*) SI TRATTA DI ACCANTONAMENTI CHE NON RIGUARDANO IL COSTO DEL PERSONALE (INCENTIVI FUNZIONI TECNICHE)

4.LA PERFORMANCE AZIENDALE

4.1Il ciclo e l'albero della performance

Le **fasi**, gli **strumenti di supporto** e gli **attori** coinvolti nel ciclo di gestione della performance, risultano individuati nel "Regolamento Gestione Performance" approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 68/19, con riferimento alle **Linee guida Regionali del ciclo di programmazione, monitoraggio e valutazione** contenute nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa RT 2014 e modificate, in ultimo, con delibera della Giunta Regionale n. 229/2018 che ha approvato il PQPO per il 2018.

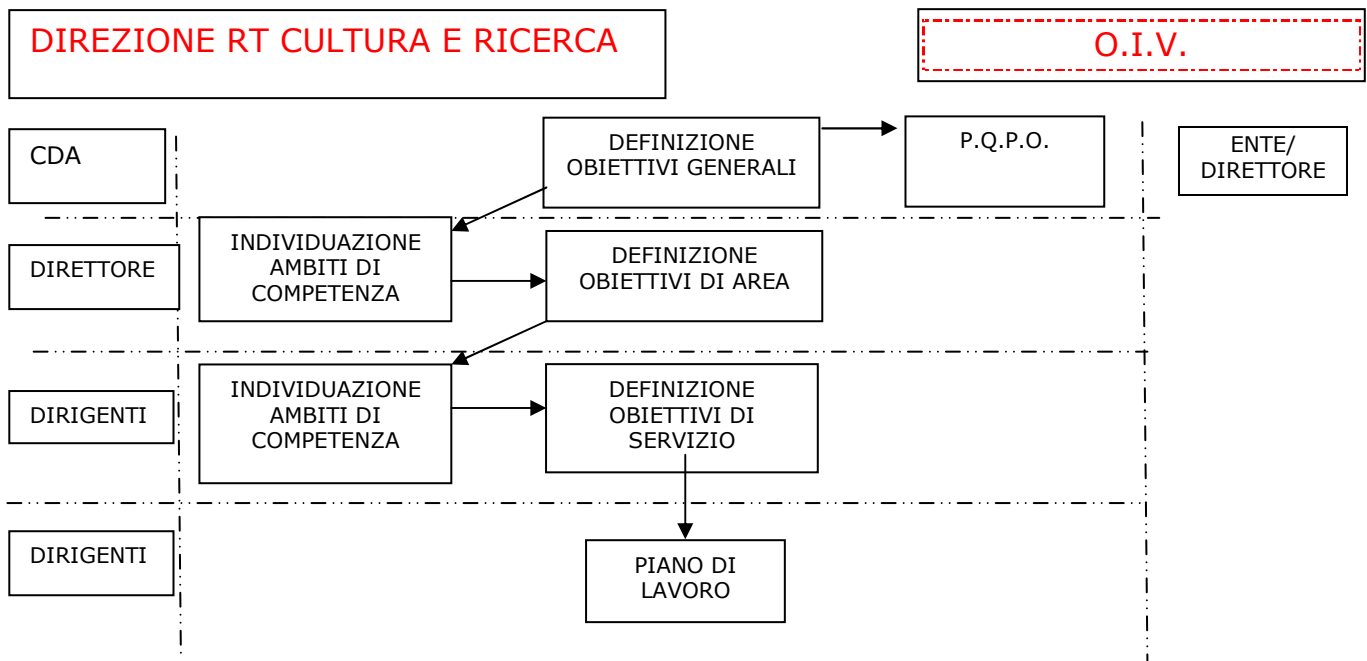
Al fine di dare **concreta attuazione alla propria "mission" istituzionale** e valutare i suoi riflessi rispetto ai bisogni attesi dalla collettività e dagli stakeholder, l'Azienda ha sviluppato un **sistema di governo della performance** volto a monitorare le variabili chiave e le informazioni strategicamente rilevanti **secondo un processo progressivo**

cosiddetto "a cascata" che consente, in coerenza agli indirizzi ricevuti dalla Direzione Regionale Competente sulla base dei Piani e Programmi regionali, la definizione, assegnazione e riconduzione delle principali attività svolte ad una specifica **linea strategica** definita nel Piano delle Attività.

In stretta coerenza con le linee strategiche si definiscono gli **obiettivi dell'Azienda**, quelli **assegnati alle Aree Dirigenziali** e gli **obiettivi di ciascun Servizio** con i relativi indicatori di risultato e valori attesi.

In forte correlazione sono poi definiti gli obiettivi individuali e le attività del personale dirigente e del comparto.

Di seguito lo schema logico di definizione degli obiettivi:



Le linee strategiche sono inserite all'interno delle quattro prospettive determinanti del successo aziendali:

- La prospettiva della soddisfazione dell'utente (Studente)
- La prospettiva economico-finanziaria
- La prospettiva dei processi interni
- La prospettiva della crescita e innovazione.

Per l'anno 2020, la prospettiva crescita e innovazione non è stata alimentata, in quanto si è cercato di non enfatizzare eccessivamente la definizione di obiettivi di lungo periodo concentrandoci, prevalentemente, sulle attività contingenti, nella consapevolezza che dopo l'insediamento del nuovo CDA potrà essere adeguatamente aggiornato/rivisitato.

Nello specifico, nel **PDA 2021-23**, approvato con deliberazione del CDA n. 58/20 del 29 dicembre 2020:

LINEE STRATEGICHE 2021-2023

N	PROSPETTIVA	DEFINIZIONE	
1	STUDENTI	OMOGENEITA' SUL TERRITORIO DEI BENEFICI DEL DSU E DEL VALORE DEGLI INTERVENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Attivare convenzioni/contribuzione per TPL sulle tre sedi • Attivazione Assistenza Sanitaria Studenti Fuori Sede e altre facilitazioni per gli studenti • Organizzazione della comunicazione per borse di studio attraverso un sistema di "ticketing" che ne permetta la completa tracciabilità • Analisi campionaria degli esiti dei benefici concessi in termini di aiuto effettivo al conseguimento dei titoli universitari o all'inserimento lavorativo (soprattutto in ambito degli interventi FSE)..
2	STUDENTI	INCREMENTO NUMERO ALLOGGI E SICUREZZA ABITATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura S.Cataldo Gennaio 2022 • Revisione modalità di gestione attuale dei presidi delle Residenze Universitarie. Sviluppo nuovi modelli organizzativi, anche con la previsione di infrastrutture di remotizzazione, per l'erogazione di servizi di portineria agli studenti nonché per assicurare h24 un presidio utile in caso di emergenza. Implementazione del nuovo modello gradualmente dall'inizio a.a. 2021/22 • Migliorare la capacità attuazione e di monitoraggio del piano degli investimenti al fine di assicurare lo stato manutentivo delle strutture secondo quanto programmato.
3	STUDENTI/ PROCESSI INTERNI	MISURARE IL GRADO DI SODDISFAZIONE DEGLI STUDENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Customer satisfaction studenti alloggiati (servizi residenze e servizi mense) • Riduzione n. ricorsi avverso graduatoria provvisoria-
4	PROCESSI INTERNI/ ECONOMICA FINANZIARIA	OTTIMIZZAZIONE CAPACITA' PRODUTTIVE RISTORAZIONE	<p>Verifica e messa in atto di azioni per lo sfruttamento delle capacità produttive dei centri ristorazione attualmente gestiti direttamente al fine di garantire recuperi di efficienza sostenibili nel tempo oltre che per ottimizzare risorse umane e servizi esternalizzati</p>
5	PROCESSI INTERNI/GESTI ONE DEL PATRIMONIO	ANALISI PATRIMONIO IMMOBILIARE FINALIZZATO AD UNA PIU' ADEGUATA PRESENZA SUL TERRITORIO E MIGLIORE SERVIZIO AGLI STUDENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi del patrimonio immobiliare dell'Azienda (uffici, mense, residenze) finalizzata ad un piano di azioni per: • Il miglioramento nella gestione degli immobili, anche attraverso interventi sul risparmio energetico; • La verifica della coerenza tra servizio abitativo offerto agli studenti, costi di gestione e ipotesi di miglioramento; • La determinazione di interventi di ristrutturazione/costruzione, attingendo a strumenti di finanziamento pubblico (v. L.338), alienazioni, etc.

Per ogni linea strategica all'interno del PDA vengono definiti per ogni Area **una serie di interventi ritenuti prioritari anche in base risorse trasferite.**

4.2 Dagli obiettivi strategici alla performance organizzativa

Come già riportato ai sensi dell'art. 12 del Regolamento Organizzativo Aziendale, comma 1, **il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa dell'Azienda definisce annualmente, con proiezione triennale, gli obiettivi, gli indicatori ed i valori attesi su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi ed esplicita gli obiettivi individuali del Direttore dell'azienda. Il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa costituisce il riferimento per la definizione degli obiettivi e per la conseguente misurazione e valutazione della qualità della prestazione di tutto il personale dell'azienda.**

Sulla base delle Linee strategiche definite in sede di Pda e degli interventi prioritari indicati in tale documento di programmazione, si definiscono gli obiettivi e le attività dell'Azienda individuando i risultati attesi **che consentano di rilevare, a consuntivo, l'efficienza e l'efficacia in particolare attraverso sull'effetto generato dall'attività sui destinatari e sullo stato delle risorse.**

A partire dal **2020**, in armonia con quanto previsto nella vigente formulazione del D.lgs.150/2009 ed in linea con le indicazioni formulate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, si è provveduto a definire in modo autonomo la prestazione organizzativa (performance di ente), svincolandola dalla rappresentazione operata fino all'anno precedente, che la vedeva inquadrata come sommatoria degli obiettivi delle Aree e dei relativi servizi.

Infatti, come previsto nel **"Regolamento Gestione Performance"**, approvato con deliberazione n. 68/19, sono stati affiancati al Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa **i Piani di Area**, che contengono per ogni Area gli obiettivi, le attività specifiche e/o ordinarie dell'Area connessi alla realizzazione degli obiettivi strategici del P.Q.P.O. I piani di Area sono approvati contemporaneamente al P.Q.P.O. dal Cda. Inserire i Piani di Area, che poi sono sviluppati da ogni Dirigente in Piani di Servizio, permette **all'Azienda di formulare il PQPO con solo gli obiettivi strategici e generali attraverso l'indicazione di risultati attesi in termini di soddisfazione dell'utenza e di natura prevalentemente "quantitativi" sull'efficienza ed efficacia dell'utilizzo delle risorse.**

4.3 La scheda Obiettivi dell'Azienda 2021-23

A seguire, si rappresenta la **scheda-obiettivi dell'Azienda**, (P.Q.P.O) il cui formato è predisposto dalla Regione Toscana, dalla quale sono desumibili le seguenti **informazioni:**

- **codifica strategica** "parlante";
- descrizione sintetica dell'**obiettivo** da raggiungere;
- **peso** percentuale (grazie al quale è possibile graduare l'importanza relativa degli obiettivi all'interno della scheda);
- descrizione sintetica dell'**indicatore** (quasi sempre definito come rapporto tra numeratore e denominatore);
- **valore iniziale** (valore assunto dall'indicatore nell'anno 2020 o secondo l'ultimo dato utile, ove disponibile);

- **valore target 2021 e** relativa tendenza, ove disponibile, per gli anni **2021/2023**(valore auspicato dall'indicatore al termine del periodo di rilevazione);
- **note** (eventuale e sintetica specifica circa i connotati dell'obiettivo/indicatore);
- **responsabile attuazione**(struttura di riferimento per la realizzazione dell'obiettivo);
- **collegamento con la Programmazione regionale 2021** con l'indicazione dei programmi/disposizioni regionali e degli eventuali obiettivi di "filiera" (inseriti *"Per migliorare il collegamento tra gli obiettivi del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa della Giunta Regionale ed i piani della performance degli enti dipendenti in un'ottica di "performance di filiera" nella quale un soggetto (Giunta Regionale) definisce le politiche e/o gli indirizzi ed altri soggetti (gli enti dipendenti) hanno il compito di metterli in pratica"*)

Per quanto concerne il **valore iniziale dell'indicatore**, si ritiene opportuno sottolineare che, fatte salve situazioni particolari evidenziate nel campo note della scheda-obiettivi, tale valore (laddove presente) si configura quale **punto di riferimento per apprezzare la performance** e consentirne la confrontabilità temporale con quella degli anni precedenti. La rilevazione della performance realizzata su uno specifico indicatore, nel caso in cui il valore target non risulti pienamente conseguito, verrà effettuata parametrando percentualmente il risultato raggiunto con il valore target fissato, salva l'applicazione degli eventuali ritardi quantificati (per gli indicatori di tipo procedurale).

Per ciò che riguarda gli **indicatori procedurali (temporali)** è stato definito un **cronoprogramma** dettagliato (si veda in appendice 1) che, attraverso l'esplicitazione di apposite fasi di realizzazione, consenta di apprezzarne l'avanzamento in modo maggiormente oggettivo.

Si ricorda che l'indicatore collegato all'obiettivo n. 9 *"Rilevazione del Giudizio qualitativo del personale coordinato (mediante apposito questionario) circa la capacità di indirizzo e coordinamento del Direttore"* sarà esclusivamente ai fini della prestazione individuale del Direttore (non verrà valutato, quindi, ai fini della prestazione organizzativa). Al fine del raggiungimento di tale obiettivo si applicano gli specifici indirizzi che il Consiglio di Amministrazione ha approvato con deliberazione n. 42/20 del 04 agosto 2020.

AZIENDA REGIONALE DIRITTO ALLO STUDIO – OBIETTIVI 2021

AMBITO STRATEGICO		RISULTATI ATTESI							Note	Responsabile attuazione (1)	Collegamento con la Programmazione regionale 2021	
		Obiettivo	Peso %	Indicatore	Valore iniziale	Valore target 2020 (per confronto)	Valore target 2021	Valore target 2022-2023				
Studenti	Omogeneità sul territorio dei benefici del dsu e del valore degli interventi	1	Realizzare interventi e misure aggiuntive vs. studenti	10,00%	realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 1	-	-	100,00%	-	L'obiettivo interessa più Aree Aziendali, il cronoprogramma prevede una serie di attività dirette alla realizzazione della linea strategica definita nel Piano delle Attività, fra cui istituire un sistema di prenotazione/ tracciamento della comunicazione vs. studenti, indagini conoscitiva esiti borsisti e interventi Tirocini FSE	Affari Generali	-
	Incremento numero posti alloggi disponibili e sicurezza abitativa	2	Garantire l'apertura RU S. Cataldo Pisa	10,00%	realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 2	-	-	100,00%	-	L'obiettivo interessa più Aree Aziendali e prevede il completamento delle attività funzionali per consentire le assegnazioni presso la RU San Cataldo a partire dal 1 gennaio 2022	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	-
		3	Revisione modalità di gestione attuale dei presidi delle Residenze Universitarie	10,00%	realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 3	-	-	100,00%	-	L'obiettivo interessa più Aree Aziendali. Si prevede lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi, anche con la previsione di infrastrutture di remoziazione, per l'erogazione di servizi di portineria agli studenti nonché per assicurare h24 un presidio utile in caso di emergenza. Si prevede l'implementazione del nuovo modello gradualmente dall'inizio a.a. 2021/22. Gli effetti economici e gestionali maggiormente rilevanti sono attesi dall'esercizio 2022 in quanto si prevede la necessità di concludere interventi d'investimento	Servizi Ristorazione e Residenze	-
					costo medio unitario (cmu) complessivo, costo del personale, costi dei presidi, pulizie e altri servizi gestiti dal Servizio Residenze bdg 2022	-	-	< 5% cmu posto letto consuntivo 2020	-			
		4	Migliorare la capacità di attuazione e di monitoraggio del piano degli investimenti al fine di assicurare lo stato manutentivo delle strutture	10,00%	realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 4	-	-	100,00%	100,00%	Gli interventi indicati nel cronoprogramma derivano dal Piano degli Investimenti approvato con deliberazione del CDA n.58/20 del 28 dicembre 2020. Tali interventi potrebbero essere variati con riferimento alle variazioni dei Piani di Investimento in caso di interventi rimandati e/o sostituiti in quanto non ritenuti più prioritari	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	-
	3,00%				realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 5	-	-	100,00%	-			
5	Misurare il grado di soddisfazione degli studenti	5	Customer satisfaction studenti alloggiati (servizi residenze, mense, benefici e comunicazione)	10,00%	Percentuale corrispondente all'Indice Medio di qualità percepita	-	-	100,00%	-	La rilevazione utilizzerà una scala da 1 a 10 dove 6 rappresenta la sufficienza. Rispetto al risultato raggiunto l'obiettivo verrà valutato, con il riferimento al risultato alla media ponderata dei quesiti, rispetto a tali parametri: 10-9= 100% <9-8 = 90% <8-7 = 80% <7-6 = 70% <6-5 = 60% <5-4 = 40% <4-3 = 30% <3 = 0%	Direzione	-
Processi interni/ economica finanziaria	Ottimizzazione capacità produttive ristorazione	6	Reingegnerizzazione modelli produttivi Servizio Ristorazione	10,00%	Realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 6	-	-	100,00%	-	La proposta di reingegnerizzazione dei modelli produttivi del Servizio Ristorazione a gestione diretta è finalizzata alla massimizzazione dell'economicità della gestione diretta attraverso lo sfruttamento delle capacità produttive, assicurando il mantenimento degli standard di qualità ed incrementando i livelli di sicurezza alimentare. La realizzazione dell'obiettivo è finalizzata alla sostenibilità economica ed organizzativa del Servizio Ristorazione nel medio lungo periodo	Servizi Ristorazione e Residenze	-
		7	Trasferimento gestione diretta sede Siena presso locali ristorante e bar San Miniato	10,00%	Realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 7	-	-	100,00%	-		Servizi Ristorazione e Residenze	-
	8	Analisi patrimonio immobiliare finalizzato ad una più adeguata presenza sul territorio e migliore servizio agli studenti	8	Valorizzare il patrimonio immobiliare e potenziare le infrastrutture TLC	8,00%	realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 8	-	-	100,00%	-	L'obiettivo riguarda la valorizzazione del patrimonio immobiliare e il potenziamento dell'infrastruttura TLC a supporto delle attività aziendali, dei sistemi di sicurezza nonché per il miglioramento dei servizi agli studenti. La realizzazione delle attività previste nel crono è finalizzata altresì all'ottenimento di cofinanziamenti ex L. 338/00	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici

AZIENDA REGIONALE DIRITTO ALLO STUDIO – OBIETTIVI 2021

AMBITO STRATEGICO		RISULTATI ATTESI							Note	Responsabile attuazione (1)	Collegamento con la Programmazione regionale 2021	
		Obiettivo	Peso %	Indicatore	Valore iniziale	Valore target 2020 (per confronto)	Valore target 2021	Valore target 2022-2023				
Processi interni/ economica finanziaria	gestione risorse umane e materiali, e sviluppo degli strumenti a supporto	9	Applicazione nuovi istituti contrattuali	5,00%	realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 9	-	-	100,00%	-	L'obiettivo interessa più Aree Aziendali. La realizzazione del cronoprogramma permetterà l'applicazione dei nuovi istituti del CCDDI siglato il 2 dicembre 2020. La definizione della nuova contrattazione integrativa del personale dirigente, l'adozione del POLA nonché di dotarsi di strumenti informativi per la gestione della performance	Area Gestione Risorse	-
		10	Ottimizzazione gestione inventariale	3,00%	realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 10	-	-	100,00%	-	In continuità con l'obiettivo "Ottimizzazione gestione beni immobili e beni mobili aziendali" presente nel PQPO 2020, con target procedurale definito nel relativo cronoprogramma (v. crono DSU 4), è prevista l'approvazione del Regolamento Inventario (predisposto nel corso del 2020, in corso di revisione ed integrazione e non approvato nel corso del 2020) e l'avanzamento del Progetto Inventario, di cui alla fase 1 del medesimo cronoprogramma	Area Gestione Risorse	-
		11	Realizzazione nuovo sito web	4,00%	realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 11	-	-	100,00%	-	L'obiettivo si pone la realizzazione del nuovo sito web aziendale, in continuità dell'obiettivo con indicatore "Realizzazione delle misure per la trasparenza" presente nel PQPO 2020, con target procedurale definito nel relativo cronoprogramma (v. crono DSU 7)	Direzione	-
		12	Sviluppo del sistema salute e sicurezza	3,00%	realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 12	-	-	100,00%	certificazione ISO 45001 Sistema Salute e Sicurezza	L'obiettivo si pone il raggiungimento, nel triennio, della certificazione del sistema salute e sicurezza, che comporta l'evidenza di una serie di attività legate all'adeguamento normativo delle strutture, la gestione e il monitoraggio dei processi legati all'assegnazione delle mansioni, alla sorveglianza sanitaria, alla formazione obbligatoria, alla consegna dei DPI, alla valutazione di rischi specifici e relativi documenti richiesti dal DVR 81/2008. Tali attività vengono agevolate attraverso l'implementazione di uno strumento informatico a disposizione dei dirigenti aziendali per la gestione e il monitoraggio costante del Sistema salute e sicurezza	Direzione	-
	Potenziamento strumenti anticorruzione e trasparenza	13	Realizzazione delle misure specifiche, in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021/2023	2,00%	realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma ARDSU 13	-	100,00%	100,00%	100,00%	Nell'ambito del PTPCT 2021/2023 verranno specificate le misure organizzative da adottare, sia in tema di trasparenza che di anticorruzione. La verifica circa il conseguimento dell'obiettivo sarà validata dal Responsabile della prevenzione corruzione e trasparenza (RPCT) con riguardo al rispetto dell'effettuazione degli adempimenti, nonché al rispetto delle scadenze previste	RPCT	Obiettivo trasversale
Prestazioni e individuale Direttore	Migliorare il processo di cd "valutazione dal basso"	14	Rilevazione del Giudizio qualitativo del personale coordinato (mediante apposito questionario) circa la capacità di indirizzo e coordinamento del Direttore	2,00%	Percentuale corrispondente all'Indice Medio di Soddisfazione	-	100,00%	100,00%	100,00%	Indicatore valutato esclusivamente ai fini della prestazione individuale del Direttore (non verrà valutato, quindi, ai fini della prestazione organizzativa). La percentuale di conseguimento si ottiene convertendo l'indice medio di soddisfazione (punteggi medi totali/numero di valutazioni effettuate) per mezzo di un'apposita scala parametrica e tenendo conto del raggiungimento o meno del quorum di affluenza. L'apposita scala parametrica, il contenuto della rilevazione nonché i soggetti partecipanti sono definiti nelle linee guida approvate dal Cda con deliberazione n. 42/20	Direzione	Obiettivo trasversale
				100,00%								

Cronoprogramma 1

OBIETTIVO - Realizzare interventi e misure aggiuntive vs. studenti Valore target – entro il 31/12/2021						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Attivare agevolazioni finanziarie trasporto studenti borsisti sede Pisa e Siena (preferibilmente convenzioni/accordi Enti locali e soggetti gestori del trasporto)	attivazione agevolazione borsisti a.a. 21/22 sedi Siena e Pisa a.a. 2021/22	01/03/2021	30/09/2021	Area Affari Generali	25,00%
2	Contribuire all'Assistenza Sanitaria per i Borsisti Fuori Sede attraverso l'attivazione di convenzioni con Università, Enti Locali e Aziende Sanitarie	disponibilità servizio ambulatoriale per a.a.21/22 (Firenze, Pisa, Siena)	01/03/2021	30/09/2021	Area Affari Generali	15,00%
3	Attivare sistema di "ticketing" per comunicazione vs. Studenti, integrato all'interno del programma gestione studenti che ne consenta la piena tracciabilità	attivazione sistema ticketing dalla presentazione borsa di studio a.a 21/22	01/03/2021	31/07/2021	Area Affari Generali	45,00%
4	Gestire le economie linee di intervento Voucher e Tirocini Finanziati-ridestinazione	determinazione dirigenziale in merito al riutilizzo delle economie delle linee di intervento	01/03/2021	31/10/2021	Area Affari Generali	10,00%
5	Implementare reportistica borse di studio	cruscotto in funzione	01/07/2021	31/12/2021	Direzione	5,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

Cronoprogramma 2

OBIETTIVO - Garantire l'apertura RU S. Cataldo Pisa <i>Valore target – entro il 31/12/2021</i>						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Aggiudicazione Gara Arredi San Cataldo	determinazione di aggiudicazione	15/02/2021	30/06/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	25,00%
2	Collaudo immobile	Atto di collaudo	01/11/2021	30/11/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	35,00%
3	Definizione modello gestionale e budget economico di struttura	documento contenente descrizione struttura, livelli di servizi e definizione livello dei costi	01/09/2021	30/11/2021	Area Servizi Ristorazione e Residenze	5,00%
4	Allestimento arredi e attrezzatura disponibili per convocazione	dichiarazione RUP	01/08/2021	31/12/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	35,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

Cronoprogramma 3

OBIETTIVO - Revisione modalità di gestione attuale dei presidi delle Residenze Universitarie <i>Valore target – entro il 30/11/2021</i>						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Analizzare e descrivere i livelli di sicurezza e dei rischi residenza per residenza tenuto conto della programmazione degli interventi di manutenzione straordinaria nel prossimo triennio e definizione del relativo livello minimo di presidio da attivare	scheda descrittiva per ogni immobile contenente analisi livelli di rischi e livello minimo presidio da attivare	01/02/2021	31/03/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	25,00%
2	Sviluppare modelli di gestione dei presidi sulla base delle esigenze di accoglienza degli studenti dell'analisi dei rischi, valutando le possibilità di sviluppo tecnico delle infrastrutture nel prossimo triennio	documento con orizzonte triennale definendo gli interventi struttura per struttura	01/04/2021	31/05/2021	Area Servizi Ristorazione e Residenze	10,00%
3	Definizione del modello di presidio maggiormente efficace per il livello di sicurezza e di servizio nel rispetto dei principi di economicità ed efficienza l'a.a. 2021/22: costo medio unitario a posto letto dei presidi (servizio vigilanza, servizio portineria, costo del personale interno, ammortamenti delle infrastrutture di remotizzazione al netto sterilizzazioni) <= bdg 2021	documento contenente la scelta del modello presidio a.a. 21/22 e cronoprogramma per attivazione modello	01/04/2021	31/07/2021	Area Servizi Ristorazione e Residenze	35,00%
4	Attivazione del nuovo modello di presidio secondo il cronoprogramma	rispetto del cronoprogramma definito in fase 3	01/08/2021	30/09/2021	Area Servizi Ristorazione e Residenze	15,00%
5	Implementare cruscotto informativo presenze nelle rr.uu. e andamento convocazioni	cruscotto in funzione	01/02/2021	30/11/2021	Direzione	15,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

Cronoprogramma 4

OBIETTIVO - Migliorare la capacità di attuazione e di monitoraggio del piano degli investimenti al fine di assicurare lo stato manutentivo delle strutture						
Valore target – entro il 31/12/2021						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	sostituzione centrale termiche r.u. Sperandie, commessa ct-05-018 pdi 2021-23	dichiarazione rup conclusione lavori	30/04/2021	31/07/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	2,00%
2	sostituzione centrale termiche r.u. San Marco, commessa ct-06-018 pdi 2021-23	dichiarazione rup conclusione lavori	30/04/2021	31/07/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	2,00%
3	sostituzione centrale termiche r.u. Calamandrei torre A, commessa ct-01-018 pdi 2021-23	dichiarazione rup conclusione lavori	30/04/2021	31/07/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	2,00%
4	CPI RU FASCETTI commessa DSU-01-015 SUB10 CT-03-018	determinazione affidamento della progettazione	01/01/2021	31/07/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	10,00%
5	SOSTITUZIONE SEDUTE SALA CINEMA (per CPI) commessa ALL-05-019	atto di conclusione progettazione	01/01/2021	30/06/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	2,00%
6	CPI CALAMANDREI MENSA, commesse ALL-01-019 ALL-01-019 MEN-04-019 DSU-01-015 SUB1	determinazione assegnazione lavori	01/01/2021	31/10/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	12,50%
7	CPI RU MARISCOGLIO DSU-01-015 SUB13	determinazione approvazione progettazione definitiva e ottenimento titolo edilizio	01/01/2021	31/10/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	12,50%
8	CPI RU FONTEBRANDA DSU-01-015 SUB14 DSU-01-015 SUB14	consegna progettazione esecutiva	01/01/2021	31/12/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	15,00%
9	MENSA MARTIRI: OPERE DI RIPRISTINO DELLE SCALE ESTERNE IN STATO DI CORROSIONE DELLE PARTI METALLICHE DELLE PARTI INTONACATE E TINTEGGIATURA DELLE FACCIATE ESTERNE (MEN-01-019)	consegna progettazione esecutiva	01/01/2021	31/12/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	5,00%
10	MEN-02-019 MENSA MARTIRI: REALIZZAZIONE IMPIANTI DI ARAZIONE/CLIMATIZZAZIONE LOCALI NUOVO SPOGLIATOIO UOMINI E CUCINA MEN-02-019	dichiarazione rup conclusione lavori	01/01/2021	30/06/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	12,00%
11	RESIDENZA SPERANDIE: RIFACIMENTO FINESTRE E PERSIANE ALL-04-019	dichiarazione rup conclusione lavori	01/01/2021	31/12/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	5,00%
12	CONCLUSIONE DI ALMENO 9 INTERVENTI DELLE FASI DEL CRONO	9 interventi su 11 (Fasi da 1 a 11 del presente crono) CONCLUSI	01/01/2021	31/12/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	20,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

Cronoprogramma 5

OBIETTIVO - Migliorare la capacità attuazione e di monitoraggio del piano degli investimenti al fine di assicurare lo stato manutentivo delle strutture Valore target – entro il 31/12/2021						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Definizione fabbisogno attrezzature e arredi RRU e programmazione attività di allestimento con riferimento alle priorità e alla disponibilità delle strutture commesse di riferimento: dsu 01-020, dsu 01 018 (circa 700.000€ euro)	documento contenente fabbisogno e programmazione delle di attività di allestimento	01/01/2021	31/03/2021	Area Ristorazione e Residenze	10,00%
2	CPI RU ATER (commessa DSU-01-015-SUB12)	capitolato tecnico arredi e attrezzature	01/01/2021	31/03/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	10,00%
3	Indizione procedura di gara attrezzature e arredi CPI RU ATER (commessa DSU-01-015-SUB12)	determinazione indizione	01/04/2021	30/04/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	10,00%
4	Definizione capitolato tecnico affidamento attrezzature e arredi commesse di riferimento : commesse dsu-01-020, dsu 01 018 (circa 700.000€ euro)	capitolato tecnico	01/04/2021	31/05/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	10,00%
5	Avvio della predisposizione documentazione per nuovo contratto manutenzione attrezzature mense	documentazione di gara	01/01/2021	31/03/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	5,00%
6	Avvio della predisposizione documentazione per nuovo contratto manutenzione arredi residenze rruu	documentazione di gara	01/01/2021	31/12/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	5,00%
7	Allestimento piano terra RU ATER arredi e attrezzature	dichiarazione RUP residenza ATER arredata e attrezzata	01/09/2021	31/12/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	20,00%
8	Procedura di gara attrezzature e arredi: commesse dsu-01-020, dsu 01 018 (circa 700.000€ euro)	determina aggiudicazione	01/06/2021	31/12/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	15,00%
9	Accordo quadro lavori finalizzati all'ottenimento dei CPI	determinazione approvazione accordo quadro	01/01/2021	31/08/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	15,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

Cronoprogramma 6

OBIETTIVO - reingegnerizzazione modelli produttivi Servizio Ristorazione Valore target – entro il 31/12/2021						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Completamento programma produzione ristorazione (MRP)	implementazione consuntivazione materie prime e prodotti venduto	01/01/2021	31/03/2021	Direzione	20,00%
2	Analisi di benchmarking fra le diverse strutture produttive anche attraverso l'analisi economica e gestionale del prodotto/venduto	documento di analisi e benchmarking	01/02/2021	30/09/2021	Ristorazione e Residenze	25,00%
4	Verifica opportunità sul territorio della localizzazione delle strutture produttive in particolare con riferimento ai Poli/Residenze Universitarie	documento di analisi struttura gestione diretta/strutture potenziali	01/02/2021	30/06/2021	Ristorazione e Residenze	20,00%
5	Proposta di reingegnerizzazione dei modelli produttivi e definizione dei relativi fabbisogni di personale e necessità formative, processi esternalizzati, definizione degli eventuali acquisti di macchinari e attrezzature	proposta contenente verifica/nuovi modelli produttivi e relativi fabbisogni di risorse	01/07/2021	31/12/2021	Ristorazione e Residenze	35,00%

Cronoprogramma 7

OBIETTIVO - Trasferimento gestione diretta sede Siena presso locali ristorante e bar San Miniato Valore target – entro il 31/12/2021						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Acquisizione parere preventivo asl per utilizzo struttura	ottenimento parere preventivo asl	01/01/2021	30/04/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	10,00%
2	Organizzazione personale turni produzione distribuzione	documento contenente la nuova organizzazione del personale	01/04/2021	30/06/2021	Ristorazione e Residenze	10,00%
3	Trasferimento attrezzature e adeguamento minimo locali (fase provvisoria)	attestazione dirigente ACSTI locali attrezzati	01/08/2021	31/08/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	20,00%
4	Organizzazione sportello tessere sede Siena	comunicazione orari e sede sportello tessere sede Siena- sito web	01/05/2021	31/08/2021	Ristorazione e Residenze	10,00%
5	Organizzazione servizi per la gestione mensa	gestione diretta Locali San Miniato -attivazione-	01/05/2021	01/09/2021	Ristorazione e Residenze	25,00%
6	Adeguamento locali spogliatoi/uffici	dichiarazione rup conclusione lavori	01/05/2021	31/12/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	25,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

Cronoprogramma 8

OBIETTIVO - Valorizzare il patrimonio immobiliare e potenziare le infrastrutture TLC Valore target – entro il 31/12/2021						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Predisposizione di progetti finalizzati valorizzare e/o ampliare il patrimonio immobiliare finanziabili ex L. 338/2000 (interventi di ristrutturazione, costruzione, efficientamento energetico, etc..)	presentare almeno 2 progetti secondo il bando di finanziamento ex L. 338/2000	01/01/2021	entro 90 gg dal bando ex L. 338/2000	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	50,00%
2	Potenziare l'infrastruttura di rete geografica	upgrading banda rete geografica	01/02/2021	30/06/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	30,00%
3	Implementazione/sostituzione impianti connettività varie residenze	documentazione per indizione gara	01/02/2021	31/12/2021	Area approvvigionamenti e contratti, servizi tecnici e informatici	20,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

Cronoprogramma 9

OBIETTIVO - Applicazione nuovi istituti contrattuali Valore target - entro il 31/12/2021						
Nr. Fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Attuazione del ccdi personale del comparto - Indennità	pagamento arretrati	01/01/2021	30/06/2021	Area Gestione Risorse	30,00%
2	Attuazione del ccdi personale del comparto - costituzione organismo paritetico per l'innovazione	costituzione Organismo	01/01/2021	30/06/2021	Area Gestione Risorse	10,00%
3	Definizione e approvazione decentrato Area Dirigenza 2021-23	stipula CCDI	01/01/2021	31/12/2021	Area Gestione Risorse	20,00%
4	informatizzazione gestione performance individuale	sistema informatico pronto per l'utilizzo	01/01/2021	30/06/2021	Direzione	30,00%
5	Adozione Piano Operativo Lavoro Agile	adozione POLA CDA	01/01/2021	30/04/2021	Direzione	10,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

Cronoprogramma 10

OBIETTIVO - Ottimizzazione gestione inventariale Valore target - entro il 31/12/2021						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Approvazione regolamento Gestione Inventario	deliberazione	01/01/2021	30/06/2021	Area Gestione Risorse	10,00%
2	Affidamento all'esterno per la ricognizione e rilevazione dei beni mobili di proprietà dell'Azienda e la loro catalogazione e la ricostruzione generale della banca dati inventariale e l'etichettatura dei beni mobili	atto affidamento servizio esterno	01/02/2021	31/12/2021	Area Gestione Risorse	80,00%
3	Rimanenze prodotti finiti servizio Seu ex Ardsu Pisa eliminazione fisica e contabile, gestione aspetti logistici, fiscali e contabili	eliminazione rimanenze	01/05/2021	31/12/2021	Area Gestione Risorse	10,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

Cronoprogramma 11

OBIETTIVO - Realizzazione nuovo sito web Valore target – entro il 31/12/2021						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Analisi delle criticità attuale sito web e definizione necessità per lo sviluppo del nuovo sito web	verbali degli incontri con società affidatarie	01/01/2021	15/02/2021	Direzione	10,00%
2	Monitoraggio e validazione delle mockup prodotte dalla società affidataria per la produzione del nuovo sito web	verbali degli incontri con società affidatarie	16/02/2021	31/03/2021	Direzione	10,00%
3	Supporto al <i>porting</i> per l'alimentazione dei contenuti	prototipo	01/04/2021	31/05/2021	Direzione	20,00%
4	Formazione per la manutenzione e gestione generale del sito web	formazione conclusa agli operatori dei Servizi interessati	01/06/2021	30/06/2021	Direzione	10,00%
5	Messa in funzione definitiva il nuovo sito web	nuovo sito in funzione	01/06/2021	30/06/2021	Direzione	50,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

Cronoprogramma 12

OBIETTIVO - Sviluppo del sistema salute e sicurezza <i>Valore target – entro il 31/12/2021</i>						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Condivisione dei miglioramenti nella gestione del sistema di sicurezza aziendale attraverso l'informatizzazione dei processi in analogia a quanto viene fatto da Regione Toscana	Acquisto licenza software TESEO	01.03.2021	30.04.2021	Direzione	20,00%
2	Definizione di un piano di adeguamento dei contenuti presenti nel software TESEO rispetto ai rischi presenti all'interno di DSU Toscana	Piano per l'adeguamento dei contenuti del Software Teseo	01.05.2021	30.06.2021	Direzione	20,00%
3	Adeguamento del software all'Organigramma della Sicurezza dell'Azienda DSU Toscana	Software personalizzato rispetto all'Organigramma della Sicurezza DSU Toscana	01.07.2021	30.09.2021	Direzione	10,00%
4	Adeguamento dei contenuti presenti nel software TESEO rispetto ai rischi presenti all'interno di DSU Toscana	Prima implementazione del software del Sistema di Gestione della Salute e la Sicurezza	01.10.2021	31/12/2021	Direzione	30,00%
5	Informatizzazione Sistema Sicurezza Alimentare	implementazione nuovo software gestione sistema sicurezza alimentare	01/02/2021	31/12/2021	Residenze e Ristorazione	20,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

Cronoprogramma 13

OBIETTIVO - Realizzazione delle misure specifiche, in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021/2023 Valore target – entro il 31/12/2021						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Aggiornamento dei procedimenti amministrativi aziendali approvati con Deliberazione n. 84/18 del 21.12.2018	approvazione aggiornamento dei procedimenti amministrativi aziendali e definizione relativi CRONOPROGRAMMI	01/03/2021	30/09/2021	Affari Generali	25,00%
2	Attuazione della "rotazione" delle Commissioni prevista nel PTPCT come misura specifica (processi approvvigionamenti e contratti, interventi - voucher, integrazione studentesca - contr. Associazioni studentesche)	effettiva rotazione come previsto da PTPCT	01/01/2021	31/12/2021	Area Affari Generali	10,00%
3	Pubblicazione, nella sezione Amministrazione Trasparente (misura specifica PTPCT), di tutti i contratti di lavori, servizi e forniture stipulati entro il 01/12/2021 per importi superiori e inferiori ad 1 milione di euro	pubblicazione dei contratti entro i termini previsti dalla legge	01/01/2021	31/12/2021	Area Affari Generali	25,00%
4	Realizzazione delle misure in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021/2023 6 MISURE INDIVIDUATE: AREA AFFARI GENERALI 1) Codice PTPTC 2021-2023: Area Erogare borse di studio e altri contributi e benefici, RIFERIMENTO PROCESSO 1-4-6, AREA APPROVVIGIONAMENTI E CONTRATTI, SERVIZI TECNICI E INFORMATICI 2) Codice PTPTC 2021-2023: Area acquisire beni/servizi e lavori, RIFERIMENTO PROCESSO 5 attività "verifiche in corso di esecuzione" e attività "apposizione di riserve" 3) Codice PTPTC 2021-2023: Misura Generale, 4) Codice PTPTC 2021-2023: Area Mantenere le infrastrutture e le attrezzature, RIFERIMENTO PROCESSO 1 AREA RISTORAZIONE E RESIDENZE 5) Codice PTPTC 2021-2023: Area Erogare Servizi Ristorazione, RIFERIMENTO PROCESSO 2 6) Codice PTPTC 2021-2023: Area Gestire le Residenze, RIFERIMENTO PROCESSO 1	N. MISURE RAGGIUNTE: = 6 MISURE = 100% = 5 MISURE = 80%, = 4 MISURE = 60% < 3 MISURE = 0%	01/01/2021	31/12/2021	Area Affari Generali	40,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

4.4. I piani di Area per il 2021

Si riportano i Piani degli obiettivi per ogni Area, con l'evidenziazione:

- Il **riferimento**, eventuale, alla linea strategica del Pda, all'obiettivo della scheda obiettivo dell'Azienda (P.Q.P.O.) dell'anno in corso e/o di anni precedenti, e/o ad altri obiettivi di Area dell'anno in corso e/o di anni precedenti;
- **Descrizione** dell'obiettivo;
- **peso** percentuale (grazie al quale è possibile graduare l'importanza relativa degli obiettivi all'interno della scheda);
- **Risultato atteso**;
- **Target 2020, e se temporale indicare inizio e fine**, inserito anche al fine di
- Fonte per la verifica del risultato;
- La presenza di eventuali fattori esogeni e/o criticità per la realizzazione;
- Altre aree coinvolte;

Nel caso di obiettivi che riguardano più Aree l'obiettivo è inserito all'interno dell'Area in cui il risultato atteso è funzionale alla creazione del valore aggiunto agli utenti finali/ai servizi dell'area.

Le attività riconducibili ad area differente saranno inserite nei Piani dei Servizi effettivamente interessati dall'attività.

L'anno 2020 ha rappresentato il primo anno di adozione degli obiettivi dei Piani di Area. Si rappresenta la necessità di avvicinare la struttura dello schema degli obiettivi dei Piani di Area a allo schema obiettivi del PQPO. Si ricorda che il risultato dei Piani di Area sono un elemento preso in considerazione per la valutazione della Performance Individuale, ai sensi del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni che è stato approvato con provvedimento del Direttore n. 125/20 del 22 ottobre 2020, di cui al parere positivo dell'OIV registrato al prot. n. 34049/20.

PIANO OBIETTIVI AREA AFFARI GENERALI

N. OBIETTIVO AREA	RIF. LINEA STRATEGICA (EVENTUALE)	RIF. N° OBIETTIVO PQPO EVENTUALE	DESCRIZIONE OBIETTIVO	eventuale fase	peso %	RISULTATO ATTESO	TARGET 2020, se procedurale indicare data di inizio e fine	FONTE DATI PER VERIFICA RISULTATO	CRITICITA' DI REALIZZAZIONE/FATTORI ESOGENI	altre Aree Coinvolte	
AAGG_1	Omogeneità sul territorio dei benefici del dsu e del valore degli interventi	1	Realizzare interventi e misure aggiuntive vs. studenti	Attivare agevolazioni finanziarie trasporto studenti borsisti sede Pisa e Siena (preferibilmente convenzioni/accordi Enti locali e soggetti gestori del trasporto)	15%	attivazione agevolazione borsisti a.a. 21/22 sedi Siena e Pisa a.a. 2021/22	01/03/2021	30/09/2021	programma gestione atti		
				Contribuire all'Assistenza Sanitaria per i Borsisti Fuori Sede attraverso l'attivazione di convenzioni con Università, Enti Locali e Aziende Sanitarie	15%	disponibilità servizio ambulatoriale per a.a.21/22 (Firenze, Pisa, Siena)	01/03/2021	30/09/2021	programma gestione atti		
				Attivare sistema di "ticketing" per comunicazione vs. Studenti, integrato all'interno del programma gestione studenti che ne consenta la piena tracciabilità	10%	attivazione sistema ticketing dalla presentazione borsa di studio a.a 21/22	01/03/2021	31/07/2021	portale studenti		
				Rendicontazione attività di ticketing	5%	report di rendicontazione attività effettuata con ticketing nell' anno 2021	01/08/2021	31/12/2021	validazione direttore		
				gestire le economie linee di intervento Voucher e Tirocini Finanziati- ridestinazione	5%	determinazione dirigenziale in merito al riutilizzo delle economie delle linee di intervento	01/03/2021	31/10/2021	programma gestione atti		Gestione Risorse
AAGG_2	MISURARE IL GRADO DI SODDISFAZIONE DEGLI STUDENTI	5	Customer satisfaction studenti alloggiati (servizi residenze, mense, benefici e comunicazione)		20%	risultato media ponderata dei quesiti inerenti l'Area AA.GG.	>=6	validazione direttore		Servizi Ristorazione e Residenze, Staff	
AAGG_3		PDA	Diminuire le variazioni fra graduatoria provvisoria e graduatoria definitiva	Diminuire le variazioni fra graduatoria provvisoria e graduatoria definitiva	5%	Riduzione n. richiesta di riesame avverso graduatoria provvisoria	richiesta di riesame avverso graduatoria provvisoria borsa di studio a.a. 21/22 < richiesta di riesame avverso graduatoria provvisoria borsa di studio a.a. 20/21	programma gestione atti			
AAGG_4	Potenziamento strumenti anticorruzione e trasparenza	13	Realizzazione delle misure specifiche, in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021/2023	coordinamento aggiornamento dei procedimenti amministrativi aziendali	5%	definizioni schede di aggiornamento, monitoraggio e tempistiche	01/03/2021	31/07/2021			tutte
				Aggiornamento dei procedimenti amministrativi aziendali approvati con Deliberazione n. 84/18 del 21.12.2018	10%	approvazione in cda dei procedimenti	01/08/2021	30/09/2021			
				Attuazione della "rotazione" delle Commissioni prevista nel PTPCT come misura specifica	5%	Rotazione dei membri della commissione voucher	2 membri rispetto a quella nominata nell'anno 2020	programma gestione atti			
				1) Misura specifica da realizzare: Verifica a campione di 30 borse di studio concesse (10 per la sede di Firenze, 10 per la sede di Pisa, 10 per la sede di Siena) al fine di verificare la corretta attribuzione della borsa secondo quanto disciplinato dal bando (verifiche di 2 livello) Codice PTPC 2021-2023: Area Erogare borse di studio e altri contributi e benefici, RIFERIMENTO PROCESSO 1-4-6	5%	differenze fra controllo II livello e I livello < 100 euro	100%	Soggetto esterno all'Area che effettua il controllo/programma gestione atti			

PIANO OBIETTIVI AREA APPROVVIGIONAMENTI E CONTRATTI SERVIZI TECNICI E INFORMATICI											
N. OBIETTIVO AREA	RIF. LINEA STRATEGICA (EVENTUALE)	RIF. N° OBIETTIVO PQPO EVENTUALE	DESCRIZIONE OBIETTIVO	eventuale fase	peso %	RISULTATO ATTESO	TARGET 2020, se temporale indicare data di inizio e fine		FONTE DATI PER VERIFICA RISULTATO	CRITICITA' DI REALIZZAZIONE/FATTORI ESOGENI	altre Aree Coinvolte
ACTI_1		2	Garantire l'apertura RU S. Cataldo Pisa	Aggiudicazione Gara Arredi San Cataldo	2%	determinazione di aggiudicazione	15/02/2021	30/06/2020	programma gestione atti		
				Collaudo immobile	2%	atto di collaudo	01/09/2021	30/11/2021	programma gestione atti		
				Allestimento arredi e attrezzatura disponibili per convocazione	10%	dichiarazione RUP	01/08/2021	31/12/2021	programma gestione atti		
ACTI_2		3	Revisione modalità di gestione attuale dei presidi delle Residenze Universitarie	Analizzare e descrivere i livelli di sicurezza e dei rischi residenza per residenza tenuto conto della programmazione degli interventi di manutenzione straordinaria nel prossimo triennio e definizione del relativo livello minimo di presidio da attivare	2%	elaborare scheda descrittiva per ogni immobile contenente analisi livelli di rischi e livello minimo presidio da attivare	01/02/2021	31/03/2021	validazione direttore		Staff
ACTI_3	Incremento numero posti alloggi disponibili e sicurezza abitativa	4	Migliorare la capacità attuazione e di monitoraggio del piano degli investimenti al fine di assicurare lo stato manutentivo delle strutture	CONCLUSIONE DI ALMENO 9 INTERVENTI DELLE FASI DEL CRONO 4 DELL'OBIETTIVO N. 4 DEL PQPO	25%	9 interventi su 11 CONCLUSI	01/01/2021	31/12/2021			
accordo quadro lavori finalizzati all'ottenimento dei CPI				5%	determinazione approvazione accordo quadro	01/01/2021	31/08/2021				
CPI RU ATER (commessa DSU-01-015-SUB12)				2%	capitolato tecnico arredi e attrezzature	01/01/2021	31/03/2021	programma gestione atti			
Indizione procedura di gara attrezzature e arredi CPI RU ATER (commessa DSU-01-015-SUB12)				2%	determinazione indizione	01/04/2021	30/04/2021	programma gestione atti			
definizione capitolato tecnico affidamento attrezzature e arredi commesse di riferimento : commesse dsu-01-020, dsu 01 018 (circa 700.000€ euro)				2%	capitolato tecnico	01/04/2021	31/05/2021	programma gestione atti			
nuovo contratto manutenzione attrezzature mense				2%	documentazione di gara	01/01/2021	31/03/2021	programma gestione atti			
nuovo contratto manutenzione arredi residenze rruu				2%	documentazione di gara	01/01/2021	31/12/2021	programma gestione atti			
allestimento piano terra RU ATER arredi e attrezzature				5%	dichiarazione RUP residenza ATER arredata e attrezzata	01/09/2021	31/12/2021	programma gestione atti			
procedura di gara attrezzature e arredi: commesse dsu-01-020, dsu 01 018 (circa 700.000€ euro)				2%	determina aggiudicazione	01/06/2021	31/12/2021	programma gestione atti			
ACTI_5				Ottimizzazione capacità produttive ristorazione	7	Trasferimento gestione diretta sede Siena presso locali Ristorante e Bar San Miniato	Acquisizione parere preventivo asl per utilizzo strutture ristorative SAN MINIATO	2%	ottenimento parere preventivo asl	01/01/2021	30/04/2021
				Trasferimento attrezzature e adeguamento minimo locali (fase provvisoria)	5%	attestazione dirigente ACSTI locali attrezzati	01/08/2021	31/08/2021	validazione direttore		
				Adeguamento locali spogliatoi/uffici	5%	dichiarazione rup conclusione lavori	01/05/2021	31/12/2021	validazione direttore		
ACTI_6	Analisi patrimonio immobiliare finalizzato ad una piu' adeguata presenza sul territorio e migliore servizio agli studenti	8	Valorizzare il patrimonio immobiliare e potenziare l'infrastrutture TLC	Predisposizione di progetti finalizzati valorizzare e/o ampliare il patrimonio immobiliare finanziabili ex L. 338/2000 (interventi di ristrutturazione, costruzione, efficientamento energetico, etc.)	5%	presentare almeno 2 progetti secondo il bando di finanziamento ex L. 338/2000	01/01/2021	entro 90 gg dal bando ex L. 338/2000	programma gestione atti		
				Potenziare l'infrastruttura di rete geografica	5%	upgrading banda rete geografica	01/02/2021	30/06/2021	validazione direttore		
				Implementazione/sostituzione impianti connettività varie residenze	5%	documentazione per indizione gara	01/02/2021	31/12/2021	validazione direttore		
				Aggiornare i dei procedimenti amministrativi della propria Area approvati con Deliberazione n. 84/18 del 21.12.2018	2%	procedimenti amministrativi Area ACTI aggiornati	01/02/2021	31/07/2021	validazione direttore		aa.gg.
				Attuazione della "rotazione" delle Commissioni prevista nel PTPCT come misura specifica (processi approvvigionamenti e contratti, interventi - voucher, integrazione studentesca - contr. Associazioni studentesche)	2%	effettiva rotazione come previsto da PTPCT	01/01/2021	31/12/2021	programma gestione atti		aa.gg.
				Pubblicazione di tutti i contratti di lavori, servizi e forniture per importi superiori e inferiori ad 1 milione di euro nella sezione Amministrazione Trasparente (misura specifica PTPCT)	2%	Pubblicazione entro il 31.07.2021 di tutti i contratti stipulati nel 1 semestre 2021; pubblicazione entro il 31.01.2022 di tutti i contratti stipulati nel 2 semestre 2021	01/01/2021	31/12/2021	programma gestione atti		aa.gg.
ACTI_7	Potenziamento strumenti anticorruzione e trasparenza	13	Realizzazione delle misure specifiche, in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021/2023	2) Misura specifica da realizzare: Nel caso di lavori con importo uguale o maggiore di € 100.000 creazione di una cartella condivisa tra i servizi aziendali (Directory) contenente tutta la contabilità dell'appalto Codice PTPCT 2021-2023: Area acquisire beni/servizi e lavori, RIFERIMENTO PROCESSO 5 attività "verifiche in corso di esecuzione" e attività "apposizione di riserve"		100%	01/01/2021	31/12/2021	programma gestione atti		aa.gg.
				3) Misura da realizzare: Pubblicazione di tutti i contratti di lavori, servizi e forniture per importi superiori e inferiori ad 1 milione di euro nella sezione amministrazione trasparente Codice PTPCT 2021-2023: Misura Generale							
				4) Misura specifica da realizzare: Pubblicazione di tutti gli ordinativi di manutenzione effettuati extra canoni	2%						

PIANO OBIETTIVI AREA RISTORAZIONE E RESIDENZE

N. OBIETTIVO AREA	RIF. LINEA STRATEGICA (EVENTUALE)	RIF. N° OBIETTIVO PQPO EVENTUALE	DESCRIZIONE OBIETTIVO	eventuale fase	peso %	RISULTATO ATTESO	TARGET 2020, se temporale indicare data di inizio e fine		FONTE DATI PER VERIFICA RISULTATO	CRITICITA' DI REALIZZAZIONE/FATTORI ESOGENI	altre Aree Coinvolte
RES_1		2	Garantire l'apertura RU S. Cataldo Pisa	Definizione modello gestionale e budget economico di struttura	5%	documento contenente descrizione struttura, livelli di servizi e definizione livello dei costi	01/09/2021	30/11/2021	programma gestione atti		
				Attivazione utenze e servizi di gestione San Cataldo	5%	struttura predisposta per le convocazioni dal 01 di gennaio 2022	01/12/2021	31/12/2021	programma gestione atti		
RES_2	Incremento numero posti alloggi disponibili e sicurezza abitativa	3	Revisione modalità di gestione attuale dei presidi delle Residenze Universitarie	Sviluppare modelli di gestione dei presidi sulla base delle esigenze di accoglienza degli studenti dell'analisi dei rischi, valutando le possibilità di sviluppo tecnico delle infrastrutture nel prossimo triennio	5%	elaborare un documento con orizzonte triennale definendo struttura per struttura gli interventi	01/04/2021	31/05/2021	programma gestione atti		Acti
				Definizione del modello di presidio maggiormente efficace per il livello di sicurezza e di servizio nel rispetto dei principi di economicità ed efficienza l'a.a. 2021/22: costo medio unitario a posto letto dei presidi (servizio vigilanza, servizio portineria, costo del personale interno, ammortamenti delle infrastrutture di remotizzazione al netto sterilizzazioni <= bdg 2021	5%	documento contenente la scelta del modello presidio a.a. 21/22 e cronoprogramma per attivazione modello	01/04/2021	31/07/2021	programma gestione atti		staff
				Attivazione del nuovo modello di presidio secondo il cronoprogramma	5%	rispetto del cronoprogramma definito in fase precedente	01/08/2021	30/09/2021	programma gestione atti		Gestione Risorse
				cmu complessivo costo del personale, costi dei presidi, pulizie e altri servizi gestiti dal Servizio Residenze bdg 2022	10%	< 5% cmu posto letto consuntivo 2020			programma gestione atti		staff
RES_3		4	Migliorare la capacità attuazione e di monitoraggio del piano degli investimenti al fine di assicurare lo stato manutentivo delle strutture	definizione fabbisogno attrezzature e arredi RRU e programmazione attività di allestimento con riferimento alle priorità e alla disponibilità delle strutture commesse di riferimento : dsu-01-020, dsu 01 018 (circa 700.000€ euro)	5%	documento contenente fabbisogno e programmazione delle attività di allestimento	01/01/2021	31/03/2021	programma gestione atti		Acti
RIS_1	Ottimizzazione capacità produttive ristorazione	6	Reingegnerizzazione modelli produttivi Servizio Ristorazione	analisi di benchmarking fra le diverse strutture produttive anche attraverso l'analisi economica e gestionale del prodotto/venduto	2%	documento di analisi e benchmarking	01/02/2021	30/09/2021	validazione direttore		
				Verifica opportunità sul territorio della localizzazione delle strutture produttive in particolare con riferimento ai Poli/Residenze Universitarie	2%	documento di analisi strutturagestione diretta/strutture potenziali	01/02/2021	30/06/2021	validazione direttore		
				Proposta di reingegnerizzazione dei modelli produttivi e definizione dei relativi fabbisogni di personale e necessità formative, processi esternalizzati, definizione degli eventuali acquisti di macchinari e attrezzature	5%	proposta contenente verifica/nuovi modelli produttivi e relativi fabbisogni di risorse	01/07/2021	31/12/2021	validazione direttore		
RIS_2		7	Trasferimento gestione diretta sede Siena presso locali ristorante e bar san miniato	Organizzazione personale turni produzione distribuzione	5%	documento contenente la nuova organizzazione del personale	01/04/2021	30/06/2021	validazione direttore		Gestione Risorse
				Organizzazione sportello tessere sede Siena	5%	comunicazione orari e sede sportello tessere sede siena- sito web	01/05/2021	31/08/2021	sito web		
				Organizzazione servizi per la gestione mensa	15%	Gestione Diretta Locali San Miniato - Attivazione-	01/05/2021	01/09/2021	sito web		
RIS_3		12	Sviluppo del sistema salute e sicurezza	Informatizzazione Sistema Sicurezza Alimentare	5%	implementazione nuovo software gestione sistema sicurezza alimentare	01/02/2021	31/12/2021			staff

PIANO OBIETTIVI AREA RISTORAZIONE E RESIDENZE

N. OBIETTIVO AREA	RIF. LINEA STRATEGICA (EVENTUALE)	RIF. N° OBIETTIVO PQPO EVENTUALE	DESCRIZIONE OBIETTIVO	eventuale fase	peso %	RISULTATO ATTESO	TARGET 2020, se temporale indicare data di inizio e fine	FONTE DATI PER VERIFICA RISULTATO	CRITICITA' DI REALIZZAZIONE/FATTORI ESOGENI	altre Aree Coinvolte
RIS_RES_1	MISURARE IL GRADO DI SODDISFAZIONE E DEGLI STUDENTI	5	Customer satisfaction studenti alloggiati (servizi residenze, mense, benefici e comunicazione)		15%	risultato media ponderata dei quesiti inerenti l'Area RISTORAZIONE E RESIDENZE	>=6	validazione direttore		Area Affari Generali, Staff
RIS_RES_2	Potenziamento strumenti anticorruzione e trasparenza	13	Realizzazione delle misure specifiche, in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021/2023	Aggiornare i dei procedimenti amministrativi della propria Area approvati con Deliberazione n. 84/18 del 21.12.2018	3%	procedimenti amministrativi Area RISTORAZIONE E RESIDENZE aggiornati	01/02/2021 31/07/2021	programma gestione atti		aa.gg.
				5) Misura specifica da realizzare: Per le mense in appalto almeno una verifica all'anno per ogni singola struttura (verifica dal registro dei sopralluoghi); verifica dell'effettiva rotazione del personale soggetto a verifiche (almeno n. 20 soggetti diversi) Codice PTPTC 2021-2023: Area erogare Servizi Ristorazione, RIFERIMENTO PROCESSO 2	3%	100%	01/01/2021 31/12/2021	programma gestione atti		aa.gg.
				6) Misura specifica da realizzare: Estrazione e verifica a campione per l'a.a. 2020-2021 di 30 posti alloggio assegnati (10 per la sede di Firenze, 10 per la sede di Pisa, 10 per la sede di Siena) al fine di verificare se l'assegnazione risulta avvenuta nel rispetto dei criteri previsti dal bando e dalla graduatoria Codice PTPTC 2021-2023: Area Gestire le Residenze, RIFERIMENTO PROCESSO 1						

PIANO OBIETTIVI AREA GESTIONE RISORSE

N. OBIETTIVO AREA	RIF. LINEA STRATEGICA (EVENTUALE)	RIF. N° OBIETTIVO PQPO EVENTUALE	Obiettivo	eventuale fase	peso %	RISULTATO ATTESO	TARGET 2020, se temporale indicare data di inizio e fine		FONTE DATI PER VERIFICA RISULTATO	CRITICITA' DI REALIZZAZIONE/FATTORI ESOGENI	altre Aree Coinvolte
GRIS_1	gestione risorse umane e materiali, e sviluppo degli strumenti a supporto	9	Attuazione del ccdd personale del comparto	Attuazione del ccdd personale del comparto - Indennità	10%	ridefinizione delle indennità e pagamento arretrati	01/01/2021	30/06/2021	programma gestione atti		tutte
				Attuazione del ccdd personale del comparto - costituzione organismo paritetico per l'innovazione	5%	costituzione Organismo	01/01/2021	30/06/2021	programma gestione atti		
GRIS_2		9	Definizione e approvazione decentrato Area Dirigenza 2021-23		15%	stipula CCDI	01/01/2021	31/12/2021	programma gestione atti		staff
GRIS_3		pda	Gestione efficace delle risorse umane -Realizzazione degli interventi previsti nel piano triennale dei fabbisogni	Attuazione delle procedure di reclutamento in coerenza con la programmazione	20%	100% rispetto al programmato	01/01/2021	31/12/2021			
GRIS_4		10	Ottimizzazione gestione inventariale	Approvazione regolamento Gestione Inventario	5%	deliberazione	01/01/2021	30/06/2021	programma gestione atti		A.C.T.I.
				Affidamento all'esterno per la ricognizione e rilevazione dei beni mobili di proprietà dell'Azienda e la loro catalogazione e la ricostruzione generale della banca dati inventariale e l'etichettatura dei beni mobili	20%	affidamento servizio esterno	01/01/2021	31/12/2021	programma gestione atti		A.C.T.I.
				Rimanenze prodotti finiti servizio Seu ex Ardsu Pisa eliminazione fisica e contabile, gestione aspetti logistici, fiscali e contabili	5%	eliminazione rimanenze	01/02/2021	31/12/2021	programma gestione atti		
GRIS_5		Modifica evolutiva dei programmi informatici di elaborazione paghe e contributi e di rendicontazione della presenza		5%	nuovo gestionale in funzione	01/03/2021	31/12/2021				
GRIS_6		Gestione programmazione e rendicontazione piano investimento su programma integrato di contabilità		5%	funzionalità aggiornata e funzionante	01/05/2021	30/09/2021				
GRIS_7	Potenziamento strumenti anticorruzione e trasparenza		Realizzazione delle misure specifiche, in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021/2023	Aggiornamento dei procedimenti amministrativi aziendali approvati con Deliberazione n. 84/18 del 21.12.2018	10%	aggiornare i procedimenti amministrativi della propria area	01/03/2021	31/07/2021	programma gestione atti		AA.GG.

PIANO OBIETTIVI STAFF DI DIREZIONE

N. OBIETTIVO AREA	RIF. LINEA STRATEGICA (EVENTUALE)	RIF. N° OBIETTIVO PQPO EVENTUALE	DESCRIZIONE OBIETTIVO	eventuale fase	peso %	RISULTATO ATTESO	TARGET 2020, se temporale indicare data di inizio e fine		FONTE DATI PER VERIFICA RISULTATO	CRITICITA' DI REALIZZAZIONE/FATTORI ESOGENI	altre Aree Coinvolte		
STAFF_1		1/3	Sviluppare strumenti per analisi quali - quantitative Servizi Aziendali	implementare reportistica borse di studio	10%	cruscotto in funzione	01/07/2021	31/12/2021	Pubblicazione su Storefront		Affari Generali		
				Implementare cruscotto informativo presenze nelle rr.uu. e andamento convocazioni (incluso RU Praticelli)3	10%	cruscotto in funzione	01/02/2021	30/11/2021	Pubblicazione su Storefront		Servizio Ristorazione e Residenze		
STAFF_2	Ottimizzazione capacita' produttive ristorazione	6	Supporto alla reingegnerizzazione modelli produttivi Servizi Produttivi	Completamento programma produzione ristorazione (MRP)	15%	implementazione consuntivazione materie prime e prodotti venduto	01/01/2021	31/03/2021	Pubblicazione su Storefront	L'Area Ristorazione e Residenze ha chiesto alcune modifiche alle APP predisposte in prototipo da Maggioli. La tempistica di realizzazione delle modifiche è attualmente incerta.	Servizio Ristorazione e Residenze		
STAFF_3	gestione risorse umane e materiali, e sviluppo degli strumenti a supporto	9	Applicazione nuovi istituti contrattuali	informatizzazione gestione performance individuale	10%	sistema informatico pronto per l'utilizzo	01/01/2021	30/06/2021	Pubblicazione su Storefront		Gestione Risorse		
STAFF_4				Adozione Piano Operativo Lavoro Agile	5%	adozione POLA CDA	01/01/2021	30/04/2021	programma gestione atti	Posticipo stabilito per protrarsi emergenza sanitaria	staff		
STAFF_5		11	Realizzazione nuovo sito web		20%	nuovo sito in funzione	01/06/2021	30/06/2021	sito web				
STAFF_6	MISURARE IL GRADO DI SODDISFAZION E DEGLI STUDENTI	5	Customer satisfaction studenti alloggiati (servizi residenze, mense, benefici e comunicazione)	definizione contenuti e modalità di rilevazione e definizione cronoprogramma	2%	modello questionario e definizione cronoprogramma	01.03.2020	30/04/2020	programma gestione atti				
STAFF_7				12	Sviluppo del sistema salute e sicurezza		20%	Prima implementazione del software del Sistema di Gestione della Salute e la Sicurezza	01.10.2020	31.12.2020			
STAFF_8						Creazione layout e regole tecniche questionario	2%	somministrazione questionario e estrazione dati	01/05/2021	30/06/2021	sito web		
STAFF_9				analisi risultati	5%	report	01/07/2021	31/07/2021	programma gestione atti				
STAFF_7	Potenziamento strumenti anticorruzione e trasparenza	13	Realizzazione delle misure specifiche, in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021/2023	Aggiornare i procedimenti amministrativi della propria Area approvati con Deliberazione n. 84/18 del 21.12.2018	2%	procedimenti amministrativi Area STAFF aggiornati	01/02/2021	31/07/2021	validazione direttore				
STAFF_8	valutazione dal basso	14	condurre rilevazione dal basso Direttore e Dirigenti utile alla valutazione performance individuale anno 2020		2%	somministrazione dei questionari e estrazione dei dati consolidati	01/03/2021	31/05/2021	invio RT risultati				
STAFF_9			Unificazione strumento di identificazione e di accesso per i dipendenti aziendali	predisposizione base dati raccolta foto dipendenti stampa massiva badge valorizzazione banda magnetica	2%	nuovi badge in funzione	01/01/2021	31/03/2021	Attivazione massiva ore 00:00 del 1/5/2021	Mancato rispetto dei termini da parte dei dipendenti per la consegna delle foto	(ICT/Tecnico per abilitazione controllo accessi)		

5. IL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

Con deliberazione n. 2/21 del 15/01/2021 sono stati approvati gli Indirizzi in ordine al Piano Organizzativo del Lavoro Agile in applicazione dell'art. 3 comma 2 del decreto del ministro per la pubblica amministrazione 9 dicembre 2020, recante le "*linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance*".

Si evidenzia che lo stato di emergenza legato alla pandemia COVID-19 è stato prorogato con D.L. 22 aprile 2021, n. 52, al 30 luglio 2021, rispetto all'ultima scadenza fissata al 30 aprile 2021, e che l'attuale Consiglio di Amministrazione è in regime di "prorogatio" e che, quindi, l'Azienda è in attesa delle nomine del nuovo Presidente e dei membri di tale Organo che resteranno in carica per i prossimi 5 anni.

Si rende necessario pertanto rimandare l'approvazione del P.O.L.A., in quanto l'introduzione "stabile" e non emergenziale del lavoro agile in Azienda e la determinazione delle modalità, quote, etc. di applicazione dello stesso rappresentano scelte di forte impatto sull'organizzazione dell'Azienda tali da ritenere coerente che, dopo adeguato confronto con le rappresentanze dei lavoratori e nell'ambito dell'Organismo Paritetico per l'Innovazione recentemente costituito ed insediato, tale argomento sia trattato in sede CdA di prossima costituzione.