



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026



performance



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026



performance

Sommario

| | |
|--|----|
| Introduzione | 1 |
| 1 L'Ateneo in breve | 3 |
| 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione | 6 |
| 2.1 I portatori di interesse..... | 7 |
| 2.2 Lo scenario e il contesto di riferimento | 9 |
| 2.3 Politiche e strategie per la creazione di valore pubblico..... | 9 |
| 2.3.1 Politiche per la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione | 10 |
| 2.3.2 Politiche per la sostenibilità sociale e l'inclusione..... | 11 |
| 2.3.3 Politiche per la tutela della salute e sicurezza dell'ambiente di lavoro | 14 |
| 2.3.4 Politiche per la legalità | 14 |
| 2.3.5 Politiche per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale..... | 14 |
| 2.3.6 Politiche per la sostenibilità ambientale | 15 |
| 2.4 Performance istituzionale: linee di indirizzo per la declinazione delle strategie nelle strutture..... | 17 |
| 2.4.1 Ambito strategico: La didattica del futuro | 18 |
| 2.4.2 Ambito strategico: Qualità della ricerca | 19 |
| 2.4.3 Ambito strategico: L'impatto della ricerca nella società | 20 |
| 2.5 Performance organizzativa | 21 |
| 2.5.1 Performance organizzativa di Ateneo..... | 21 |
| 2.5.2 Performance organizzativa delle strutture | 23 |
| 2.6 Rischi corruttivi e trasparenza | 26 |
| 3 Organizzazione e capitale umano..... | 29 |
| 3.1 Assetto istituzionale e organizzativo..... | 30 |
| 3.2 Evoluzione del modello organizzativo | 32 |
| 3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale..... | 35 |
| 3.3.1 Personale docente e ricercatore | 37 |
| 3.3.2 Personale tecnico-amministrativo..... | 38 |
| 3.4 Gestione per competenze e formazione per lo sviluppo del capitale umano | 39 |
| 3.5 Lavoro a distanza | 41 |
| 4 Monitoraggio..... | 43 |
| 4.1 Monitoraggio della performance istituzionale | 43 |
| 4.2 Monitoraggio della performance organizzativa | 43 |
| 4.3 Monitoraggio della performance delle strutture | 43 |
| 4.4 Monitoraggio del Piano Anticorruzione e Trasparenza | 44 |
| Appendice 1: Piano delle Azioni Positive | 46 |
| Appendice 2: Schede di performance delle strutture | 52 |

Introduzione

Il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**¹ raccoglie in un unico documento la programmazione riferita a diversi ambiti di attività dell'Ateneo.

La **sezione 1 – “L'Ateneo in breve”** contiene la scheda anagrafica dell'ente, con una sintesi delle principali informazioni utili ad inquadrare l'Ateneo.

La **sezione 2 - “Valore pubblico, performance e anticorruzione”** presenta la strategia integrata dell'Ateneo per promuovere valore pubblico, attraverso il rafforzamento delle connessioni tra gli indirizzi strategici relativi alle missioni istituzionali e gli aspetti amministrativo-gestionali. Nelle sottosezioni di programmazione sono definiti gli obiettivi strategici, di performance organizzativa e di contrasto alla mala amministrazione, a livello di Ateneo e di struttura.

La **sezione 3 – “Organizzazione e capitale umano”** illustra il modello organizzativo dell'Ateneo, i piani di copertura dei fabbisogni di personale e le azioni di sviluppo della cultura organizzativa e delle competenze.

Nella **sezione 4 – “Monitoraggio”**, sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio dei risultati e delle attività descritte nelle sezioni precedenti, in coerenza con quanto previsto dal vigente [Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance](#).

Il PIAO 2024-2026 consolida **l'integrazione tra pianificazione strategica, assicurazione della qualità, aspetti gestionali e performance organizzativa**, rimarcando il senso di una responsabilità condivisa dei risultati tra tutte le componenti dell'Ateneo. In questo approccio, gli obiettivi strategici sulle missioni istituzionali, che coinvolgono anche Dipartimenti, Scuole e Corsi di Studio, guidano la programmazione delle azioni organizzative e di innovazione amministrativa; gli indicatori di performance istituzionale e di performance organizzativa dell'Ateneo convergono verso linee comuni, con particolare attenzione per gli elementi che incidono sui requisiti di qualità e sulle fonti di finanziamento dell'Ateneo.

Con l'approvazione delle linee di indirizzo contenute nel PIAO, si dà avvio anche ai processi di pianificazione integrata dei Dipartimenti (programmazione degli obiettivi dipartimentali, programmazione del personale e allocazione delle risorse economiche sugli obiettivi), in coerenza con gli indirizzi dell'Ateneo, e valorizzando gli strumenti dell'AQ già in uso (Relazione Annuale del Dipartimento).

Nella predisposizione del PIAO, coordinata dalla Direzione Generale con il supporto dell'unità organizzativa “Supporto alla pianificazione, assicurazione della qualità e valutazione”, sono stati particolarmente coinvolti la squadra di governo dell'Ateneo (per l'esplicitazione delle politiche, la fissazione delle linee strategiche da declinarsi in obiettivi operativi delle strutture accademiche e amministrative, e per la definizione dei modelli allocativi delle risorse umane e finanziarie), il collegio dei Dirigenti (per la specificazione degli obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione), l'area dirigenziale Persone e Organizzazione (per la determinazione dei fabbisogni di personale, l'attualizzazione dei modelli di programmazione, le previsioni sugli strumenti organizzativi

¹ Disposto ai sensi dell'art. 6 del DL 80/2021 (convertito con modificazioni dalla L. 113/2021) e composto secondo le indicazioni contenute nel Decreto 30 giugno 2022, n. 132 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica.

e conciliativi e le strategie per la formazione); la coincidenza della figura del Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (RPCT) con quella del Direttore Generale, coadiuvato dall'unità organizzativa "Prevenzione della corruzione e trasparenza", ha agevolato il raccordo tra la pianificazione generale dell'Ateneo (strategica e operativa) e le misure finalizzate in questo settore .

Il PIAO è stato redatto con l'intento di diffondere un documento accessibile; volutamente snello nell'impostazione, presenta alcune informazioni in forma sintetica e in formato grafico, rimandando con link a documenti di approfondimento.

Il PIAO persegue l'obiettivo dell'uso di un linguaggio inclusivo. L'eventuale uso sovraesteso del genere grammaticale maschile, unicamente a scopo di semplificazione, è da intendersi riferito a tutte le persone che operano nell'ambito della comunità accademica.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE

UN PO' DI STORIA

- 1321** Fondazione Studium Florentinum
- 1859** Nasce l'Istituto Superiore di Studi Pratici e di Perfezionamento
- 1924** L'Istituto diventa Regia Università
- 1946** Università degli Studi di Firenze
- 2024** Da un secolo, oltre.



Fonte: sito web UNIFI



Fonte: sito web UNIFI

ORGANIZZAZIONE

- 21** Dipartimenti (7 d'eccellenza)
- 10** Scuole
- 11** Aree Centrali
- 23** Centri di servizio - **20** Centri di ricerca
- 46** Centri interuniversitari (**15** in sede Unifi)
 - 1** Sistema Bibliotecario
 - 1** Sistema Museale
 - 1** Sistema Informatico

PERSONALE

| Docente (1.864) | Tecn-Amm (1.521) |
|-----------------------------------|---------------------|
| 384 Ordinari | 12 Dirigenti |
| 854 Associati | 77 EP |
| 626 Ricercatori (509 a TD) | 491 D |
| | 880 C |
| | 26 B |
| | 35 Tecnologi |
| CEL (70) | |



Fonte: Bollettino di Statistica - Dati al 31/12/2023

OFFERTA FORMATIVA AA 2023/24



Fonte: sito web UNIFI

ISCRIZIONI AA 2022/23

Oltre **61 mila** iscrizioni, di cui:

- **92,4%** a L, LM e CU
- **58,9%** donne
- **30,0%** fuori Toscana
- **9,1%** stranieri



Fonte: elaborazioni da G2E3 - Dati provvisori al 31/12/2023

LAUREATI 2022

Circa **9 mila** laureati (L, LM, CU), di cui:

- **55,4%** in corso (**ITA 62,5%**)
- **104,6** voto medio (**ITA 104**)

Laureati **2021** che lavorano dopo 1 anno:

- **52,0%** (**ITA 47,6%**)
- **€1.277** retribuzione netta (**ITA €1.326**)



Fonte: AlmaLaurea - Rapporto 2023

INTERNAZIONALIZZAZIONE AA 2023/24

- 2 Lauree *joint degree*
- 36 Lauree *double degree*
- 2 Lauree *multiple degree*
- 15 Lauree in lingua inglese
- 1.297 Studenti outgoing (2022/23)
- 1.435 Studenti incoming (2022/23)
- 107 Dottorandi e specializzandi (43 Outgoing, 64 Incoming)



Fonti: sito web UNIFI - UP Internazionalizzazione

RICERCA 2023



- 7 Dipartimenti di eccellenza
- 6° posto Qualità della ricerca IRFS VQR 2015-19
- 8° posto Politiche di reclutamento. IRAS2 VQR 2015-19
- 100% Corsi LM che superano il valore di riferimento (0,8) dell'Indicatore qualità della ricerca dei docenti LM (IA9 ANVUR)
- 1.664 Progetti presentati (925 competitivi)
- 1.263 Progetti finanziati (641 competitivi)
- Circa 82 Mio EUR importo progetti finanziati (circa 60 Mio EUR per progetti competitivi)
- 837 Assegni di ricerca
- 5.992 Prodotti della ricerca in FLORE

Fonte: Anagrafe della Ricerca - Dati al 15/01/2024

TRASFERIMENTO TECNOLOGICO 2023

- 126 Famiglie brevettuali attive
- >51 Oltre 51 mila euro di entrate nell'anno
- 97 Laboratori congiunti attivi (di cui 9 attivati nell'anno)
- ≈8 Mio EUR di finanziamenti ottenuti nel 2022
- 68 Spin-off dal 2010, di cui 41 attivi
- 10 Mio EUR fatturato 2022



Fonti: UF KTO-Rapporti con le imprese, Tutela e valorizzazione IP

RANKING 2023

- QS 358° al mondo, 9° in Italia (su 41)
- THE 401° al mondo, 16° in Italia (su 53)
- ARWU Fascia 301-400 al mondo, 9° in Italia (su 40)
- THE IMPACT Fascia 101-200 al mondo, 4° in Italia (su 22)
- CWUR 264° al mondo, 7° in Italia (su 66)
- GREEN METRIC 173° al mondo, 12° in Italia (su 32)



Fonti: siti web dei vari ranking

SISTEMA BIBLIOTECARIO 2023

- 5 Aree
- 3.988.628 Volumi posseduti al 31/12
- 138 Personale al 31/12
- 20.039 Superficie aperta al pubblico (m²)
- 2.386 Posti lettura
- 21.753 Nuove acquisizioni
- 422.992 Collezione digitale
- 100.797 Prestiti



Fonte: SBA

SISTEMA MUSEALE 2023



- 2 Dimore storiche (Villa la Quiete, Villa Galileo)
- 3 Sedi (La Pira, La Specola, Palazzo Nonfinito)
- 51 Personale al 31/12
- >8 >8 milioni di esemplari di rilevanza mondiale

Fonti: SMA - CSA

2| Valore pubblico, performance e anticorruzione

L'Università degli Studi di Firenze rappresenta una realtà storica e consolidata nel panorama nazionale delle grandi organizzazioni per la ricerca e la formazione superiore; si estende geograficamente su varie [sedi](#) cittadine e nell'area metropolitana (con sedi decentrate nei comuni di Sesto Fiorentino, Empoli, Calenzano, Prato e Pistoia). Le missioni istituzionali di didattica, ricerca e valorizzazione delle conoscenze/impatto sociale sono integrate con le attività assistenziali delle Aziende Ospedaliero-Universitarie Careggi e Meyer (ospedale pediatrico).

I valori

| | |
|--|---|
| <i>Pluralità e attenzione al contributo delle diverse discipline</i> | <i>Tutela del diritto allo studio</i> |
| <i>Competenza e eccellenza</i> | <i>Internazionalizzazione e cooperazione</i> |
| <i>Università pubblica con il territorio e per il territorio</i> | <i>Innovazione tecnologica e digitale</i> |
| <i>Formazione continua</i> | <i>Inclusione: accessibilità e pari opportunità</i> |
| <i>Sostenibilità e responsabilità</i> | <i>Tutela della salute</i> |
| <i>Trasparenza e legalità</i> | <i>Autonomia e partecipazione di tutto l'Ateneo come comunità</i> |

La missione: promuovere e sviluppare la ricerca e l'alta formazione

Operare per una didattica inclusiva e innovativa

Contribuire al progresso tecnologico, alle sfide della società e alla crescita sociale, culturale ed economica del territorio, del Paese e della comunità internazionale

La visione: consolidare la propria dimensione di eccellenza nelle aree di intervento

Dare valore alla didattica per rispondere alle nuove sfide della società, del lavoro e della tecnologia

Sviluppare ricerca di elevata qualità internazionale dialogando con le istituzioni, le imprese e la società civile

Promuovere benessere e democrazia attraverso il trasferimento dei risultati della ricerca, la divulgazione scientifica e le iniziative culturali, il potenziamento delle politiche di inclusione e favorendo la crescita sostenibile

Fig. 2.1 - Valori, missione e visione Unifi. Fonte: Piano Strategico 2022-2024.

Il contributo dell'Università di Firenze alla produzione e all'accrescimento del **valore pubblico** (impatto sul benessere sociale, economico, educativo, assistenziale e ambientale della collettività di riferimento) si manifesta con molteplici modalità:

- è parte attiva di una comunità scientifica internazionale, che genera continuamente **nuove conoscenze e innovazione**;
- promuove il **trasferimento tecnologico**, ossia l'applicazione delle conoscenze e delle tecnologie sviluppate dalla ricerca **nel mercato industriale e delle imprese**, favorendone lo sviluppo e la competitività, ad esempio attraverso la realizzazione di nuovi prodotti, servizi o processi produttivi, la brevettazione di nuove scoperte, la creazione di nuove attività di impresa;
- offre **formazione di alto livello**, favorendo la piena **inclusione nell'accesso agli studi**, la crescita personale e professionale degli studenti e l'**occupabilità**, attraverso percorsi formativi aggiornati e coerenti con le richieste del mercato del lavoro;
- incoraggia l'**ascolto della società** civile e la **condivisione delle conoscenze** con un pubblico non accademico e la crescita inclusiva della società, attraverso le attività di **Public Engagement**;
- presta **attività assistenziale** nell'ambito del Sistema Sanitario Regionale, attraverso le infrastrutture e il personale medico e sanitario (docenti, tecnici, specializzandi) incardinato nelle Aziende Ospedaliero-Universitarie Careggi e Meyer;
- partecipa alla definizione e attuazione delle politiche geo-economiche, socio-sanitarie e culturali del territorio;
- opera un **uso responsabile delle risorse pubbliche**, nel rispetto dei vincoli normativi e della sostenibilità economica, sociale ed ambientale delle proprie scelte.

L'Ateneo aderisce inoltre agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** ([*Sustainable Development Goals, SDGs*](#)) enunciati dall'Agenda 2030 per uno Sviluppo Sostenibile, sottoscritta nel 2015 dai governi dei 193 paesi membri dell'ONU, col fine di porre fine alla povertà, lottare contro le ineguaglianze, sostenere lo sviluppo sociale ed economico, affrontare i cambiamenti climatici e costruire società pacifiche entro l'anno 2030. In questo PIAO gli obiettivi di valore pubblico stabiliti dall'Ateneo sono marcati con il logo degli obiettivi di sviluppo sostenibile a cui contribuiscono (ulteriori approfondimenti sull'argomento sono contenuti nel [Bilancio Sociale](#)).

2.1 I portatori di interesse

Nel perseguire le proprie missioni l'Università di Firenze interagisce con una variegata platea di attori, interni ed esterni alla comunità accademica (cfr. fig. 2.2). Per portatori di interesse (o *stakeholder*) si intendono tutti quei soggetti che condizionano l'azione e le modalità di gestione dell'Università di Firenze, o le cui valutazioni e decisioni, viceversa, vengono influenzate dalle attività e dai risultati dell'Ateneo. L'Ateneo favorisce il **coinvolgimento**



Fig. 2.2 - I principali stakeholder di Unifi.

degli stakeholder alla programmazione degli obiettivi e alla valutazione con diverse modalità: la fitta rete di relazioni pubbliche con enti e istituzioni, le sollecitazioni dei rappresentanti negli Organi di governo e controllo, le rilevazioni sulle opinioni degli studenti, del personale docente, del personale tecnico amministrativo (cfr. fig. 2.3) sono parte integrante del ciclo di raccolta e analisi delle esigenze, programmazione e monitoraggio. Le **indagini** strutturate condotte nel 2023 **sulla soddisfazione per i servizi erogati dall'Ateneo** mostrano un sostanziale allineamento alle medie nazionali per le varie categorie di *stakeholder*, con livelli di gradimento inferiori per gli studenti del primo anno, e superiori per il personale impegnato nei Dipartimenti (cfr. fig. 2.4).

I principali **destinatari degli obiettivi e delle azioni organizzative definite in questo PIAO** sono gli studenti, il territorio e le imprese, la comunità accademica. Laddove utile a contestualizzare le ragioni della programmazione, nel testo saranno fornite informazioni puntuali sulle opinioni delle parti maggiormente interessate dalle azioni descritte. Per una caratterizzazione più specifica delle principali categorie di *stakeholder* e dei loro rapporti con l'Ateneo e per una sintesi generale dei livelli di gradimento per i servizi si rimanda al [Bilancio Sociale](#).

| Raccolta delle opinioni degli stakeholder | | |
|--|---|---|
| Studenti | Docenti, dottorandi, assegnisti | Personale t-a |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valutazione della didattica ➤ Valutazione dei tirocini ➤ Indagine sui servizi di supporto ➤ Indagine Good Practice (MIP) ➤ Indagini Almalaurea (Profilo Laureati, Condizione Occupazionale) ➤ Focus group specifici (servizi per studenti, contribuzione) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Indagine Good Practice (MIP) ➤ Customer Dipartimenti ➤ Indagine InDid ➤ Valutazione dei tirocini (tutor universitario) ➤ Indagini Almalaurea (Profilo Dottori di Ricerca, Condizione Occupazionale) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Indagine Good Practice (MIP) ➤ Benessere Organizzativo |

Fig. 2.3 - Principali rilevazioni strutturate sulle opinioni degli stakeholder dell'Ateneo.

Livello di gradimento dei servizi dell'Ateneo

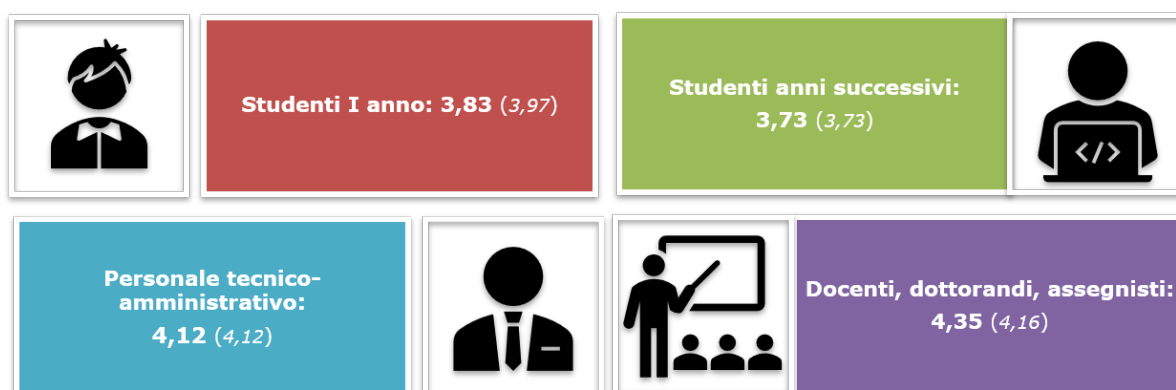


Fig. 2.4 - Livelli di gradimento espressi dai diversi stakeholder per i servizi loro offerti da Unifi. Fonte: sintesi di tutti i quesiti dell'Indagine Good Practice 2023 (tra parentesi, media dei valori dei mega-atenei partecipanti all'indagine).

2.2 Lo scenario e il contesto di riferimento

Nell'analisi del contesto interno ed esterno preliminari alla stesura del Piano Strategico, dei Bilanci di Ateneo, e di questo PIAO sono state prese in considerazione le caratteristiche culturali, sociali ed economiche dell'ambiente nel quale l'Ateneo opera, gli aggiornamenti normativi, gli assetti interni e le dotazioni dell'ente, le relazioni esistenti con i portatori di interesse. Questi elementi saranno richiamati nei successivi paragrafi laddove funzionali all'inquadramento delle strategie e degli obiettivi delineati; per una disamina più esaustiva relativa ai rischi di mala amministrazione si rimanda al PTPCT (cfr. § 2.6).

Come sottolineato nella Nota Illustrativa al [Bilancio Unico di Ateneo di previsione](#) 2024, se da un lato si profila uno scenario di medio periodo di **sostanziale stabilità del finanziamento pubblico**, dall'altro si affronta una sostanziale incertezza nelle **dinamiche inflattive, sui costi energetici e del personale**, prodotti anche dal recente rinnovo contrattuale, dalle politiche di reclutamento straordinario promosse dal MUR e dalle attese dinamiche di adeguamento stipendiale (cfr. § 3).

Altro elemento di contesto per il quale sono ormai molteplici le evidenze è quello relativo all'**andamento demografico** che rileva per le scelte che vengono e verranno poste in atto per l'erogazione dei servizi istituzionali. Il calo delle nascite osservato negli ultimi anni infatti comporterà una forte contrazione del numero di giovani in età universitaria per i prossimi anni accademici. Tale diminuzione della domanda formativa dei giovani, cambierà inevitabilmente gli assetti didattici in termini prospettivi e introdurrà la necessità di interventi sul lato dell'offerta, puntando a esempio a interventi di allargamento dell'utenza o di promozione della didattica anche a distanza per favorire l'internazionalizzazione e quindi la collocazione di servizi in nuovi bacini di utenza.

2.3 Politiche e strategie per la creazione di valore pubblico

Il [Piano Strategico 2022-2024](#) espone la visione di sviluppo dell'Ateneo nel medio e nel lungo periodo, legandola agli obiettivi dell'agenda nazionale e internazionale (attuazione del Piano Nazionale di Ricerca - PNR, del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR, di Horizon Europe e dei Sustainable Development Goals - SDGs). Gli obiettivi del Piano Strategico 2022-2024 (cfr. fig. 2.5) si articolano in quattro ambiti, tre dei quali corrispondono alle missioni dell'Università, mentre il quarto disegna azioni trasversali e abilitanti alla loro realizzazione; per ogni ambito sono definiti obiettivi specifici, azioni, indicatori e target. Gli obiettivi sono individuati in coerenza con i valori fondanti e con le politiche di sviluppo delle missioni, nel rispetto della sostenibilità (economica, sociale e ambientale) ed in sintonia reciproca con le politiche di bilancio e i modelli di ripartizione interna delle risorse.

Le **politiche e le strategie** dell'Ateneo sono declinate e rese operative attraverso vari documenti e atti di pianificazione, tra cui il presente PIAO, e attuate nell'ambito di un **sistema di governo e assicurazione della qualità coerente con il modello di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento** (AVA3) adottato dal Ministero dell'Università su proposta di ANVUR.



Fig. 2.5 - Ambiti e obiettivi del Piano Strategico Unifi 2022-2024.

2.3.1 Politiche per la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione

I valori e la visione espressi nel Piano Strategico ispirano le politiche di Ateneo per la qualità delle missioni istituzionali, che si traducono poi negli obiettivi strategici di Ateneo.

Le **politiche di Ateneo sull'offerta formativa** promuovono:

- la domanda di formazione espressa dalle parti sociali, per aggiornare e ampliare **l'offerta formativa in funzione dei bisogni economici, sociali e professionali emergenti**, così da favorire l'inserimento professionale dei laureati e contribuire alla crescita del paese;
- la **centralità degli studenti**, per offrire percorsi didattici funzionali alle esigenze di apprendimento e servizi di accompagnamento adeguati;
- **l'interazione tra livelli della formazione e tra la didattica e la ricerca**, valorizzando la qualificazione scientifica del corpo accademico;
- la **sostenibilità**, in termini di risorse umane (carico didattico dei SSD), economiche (insegnamenti a contratto, indici di costo standard per studente in corso) e infrastrutturali (occupazione degli spazi);
- il **monitoraggio costante dell'efficacia reale e percepita dei percorsi formativi** (attrattività, regolarità delle carriere degli studenti, occupabilità, soddisfazione degli studenti).

Le **politiche per la qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale** sono orientate a mantenere e innalzare gli elevati livelli raggiunti nella qualità della produzione scientifica, nell'attrattività di fondi e nel trasferimento dei risultati a favore del sistema socioeconomico:

- creando **un contesto attrattivo ed inclusivo per i ricercatori**, capace di stimolare la produttività e competitività e di sostenere lo sviluppo delle carriere, nel rispetto dei criteri della Certificazione europea "[HRS4R - Human Resources Strategy](#)

[for Researchers](#)”, nell’ambito della quale l’Ateneo ha ottenuto l’accreditamento «Excellence in Research» da parte della Commissione Europea;

- promuovendo la dotazione di **infrastrutture di ricerca** di avanguardia e servizi di supporto confacenti;
- potenziando la **formazione alla ricerca** e l’**educazione all’integrità della ricerca**;
- ampliando le **collaborazioni con il mondo delle imprese, il settore pubblico e la società civile**, sia attraverso il trasferimento tecnologico che con il Public Engagement.

2.3.2 Politiche per la sostenibilità sociale e l’inclusione

L’Università di Firenze ha assunto un **forte impegno nella promozione dei valori dell’uguaglianza, dell’inclusione e del contrasto ad ogni forma di discriminazione** (genere, orientamento sessuale, età, disabilità, confessione religiosa, provenienza etnica e sociale, lingua, convinzioni politiche e ideologiche). A questo scopo è stata nominata una **Delegata** della Rettore per l’Inclusione e la Diversità, è stato istituito un **Comitato tecnico scientifico** a supporto delle azioni sui temi dell’inclusione e diversità ed è stato recentemente attivato lo **sportello [Unifi Include](#)**.

Inoltre, l’Ateneo raccoglie le sollecitazioni del **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora (CUG)**, organo di Ateneo con compiti propositivi, consultivi e di verifica nell’ambito delle politiche per il benessere lavorativo, le pari opportunità e la non discriminazione.

In particolare, il CUG ha il compito di proporre all’Amministrazione il **[Piano triennale di azioni positive](#)** (PAP)², finalizzate a rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità e a promuovere azioni di tutela e di valorizzazione dei diritti e del benessere lavorativo, a vantaggio della comunità universitaria tutta. Nel PAP sono presentate sia le attività su cui si concentrerà lo stesso CUG durante il proprio mandato (facendosi carico del monitoraggio della loro realizzazione), sia le proposte avanzate dal CUG all’Ateneo per promuovere un ambiente di studio e lavoro pienamente inclusivo. Le azioni proposte sono frutto dell’analisi dei dati presentati nel Bilancio di Genere e nel Bilancio di Sostenibilità dell’Ateneo e fanno riferimento anche agli obiettivi e alle azioni impostate nel Piano di uguaglianza di genere (*Gender Equality Plan*). In un percorso che vuole essere condiviso, **il PAP è parte integrante del PIAO** (v. Appendice 1), che ne recepisce i principi generali e gli stimoli, **avviando la programmazione di iniziative che troveranno declinazione operativa nel triennio di riferimento**, sotto la responsabilità e con la collaborazione di diversi soggetti appartenenti all’organizzazione. Nella fattispecie, il PAP 2024-2026 definisce tre aree principali di intervento:

- **Formazione, sensibilizzazione, comunicazione:** con l’intento di diffondere in maniera capillare all’interno della comunità accademica una cultura del rispetto, dell’equità di genere e della valorizzazione delle differenze, sono stati individuati alcuni focus tematici ritenuti prioritari, entro i quali si svilupperanno specifiche attività di formazione e sensibilizzazione.

² Ai sensi del d.lgs. n. 198 del 2006, della legge 4 novembre 2010, n. 183 (v. art.48), e della direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011.

- **Pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività:** gli interventi vanno nella direzione, da una parte, di creare una diffusa consapevolezza sulle condizioni che possono ostacolare una partecipazione alla vita universitaria basata su uguali opportunità e riconoscimento del valore degli individui; dall'altra di proporre figure, misure e strumenti in grado di indirizzare l'Ateneo nel superamento di tali ostacoli.
- **Benessere organizzativo, welfare aziendale, conciliazione di tempi di vita e lavoro:** alla creazione del benessere lavorativo, ovvero del benessere fisico, psicologico e sociale del lavoratore, concorrono una serie di fattori legati ai tempi, alle modalità di lavoro, alla cultura organizzativa, nonché al clima generale che si respira nel luogo di lavoro.

Di seguito si presentano brevemente alcune delle dimensioni su cui l'Ateneo declina il concetto di inclusione.

Diritto allo studio

L'Ateneo ha adottato un [sistema di contribuzione equo e progressivo](#), che tutela i ceti meno abbienti, tiene conto delle situazioni di potenziale svantaggio e valorizza il merito.

Il progetto del [Polo Universitario Penitenziario Toscano](#) ha la finalità di dare attuazione ai principi costituzionali del diritto allo studio universitario e del fine rieducativo della pena, ed è l'unico in Italia che consente alle persone in stato di detenzione di accedere a qualunque corso di laurea offerto dagli Atenei toscani, con il supporto di un'intensa e capillare attività di orientamento e sostegno in itinere e in uscita. Dal 2003 ad oggi l'Ateneo ha iscritto e seguito nel loro percorso più di 270 studenti detenuti. Complessivamente nell'ultimo triennio gli immatricolati del PUP della Toscana sono stati oltre 400 e gli studenti hanno sostenuto quasi 850 esami mentre 15 sono stati i laureati.

Pari opportunità di genere

Oltre a quelle individuate nel [Piano di Azioni Positive 2024-2026](#) (v. Appendice 1), le misure volte a favorire pari opportunità tra i generi sono definite nel [Piano di uguaglianza di genere 2021-2024](#) ("Gender equality plan", GEP). Gli obiettivi del GEP, volti a facilitare la realizzazione di ambienti di studio e lavoro equi e inclusivi, in cui tutti i talenti possano essere liberi di prosperare, sono ripartiti su quattro aree prioritarie, ciascuna corredata di azioni, indicatori, target, risorse assegnate:

- **conciliazione vita-lavoro:** le azioni specifiche prevedono il consolidamento degli strumenti conciliativi destinati al personale tecnico-amministrativo (telelavoro, lavoro agile, flessibilità oraria) e la progettazione di nuovi servizi dedicati a tutta la comunità accademica (es. ludoteca, babysitting).
- **equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali:** attraverso iniziative formative e di revisione regolamentare si intende favorire una rappresentanza più equilibrata a tutti i livelli organizzativi.
- **integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti:** per sensibilizzare la comunità accademica sul tema, promuovere atteggiamenti inclusivi, rilevare gli aspetti legati al genere nei gruppi di ricerca e nei contenuti delle ricerche.

- **contrasto delle violenze di genere:** attraverso l'aggiornamento del codice di comportamento e l'apertura di sportelli per l'accoglienza e la segnalazione di molestie.

A tal proposito l'Ateneo ha recentemente istituito un **Osservatorio sul Bilancio di Genere**, incaricato di effettuare un controllo diffuso sugli esiti e gli impatti delle azioni promosse e di monitorare la programmazione delle future politiche e l'allocatione di risorse volte a promuovere gli ostacoli che precludono la parità di genere, in un'ottica di crescente integrazione con gli altri documenti di programmazione, gestione e rendicontazione di Ateneo. Per ulteriori dettagli, si rimanda al [Bilancio di genere](#).

Accessibilità (fisica e digitale)

Per migliorare l'accessibilità di ambienti e servizi, in particolare, ma non solo, per gli utenti con limitazioni funzionali, l'impegno dell'Ateneo comprende:

- la **progressiva rimozione delle barriere architettoniche e senso-percettive** ancora presenti in alcuni edifici dell'Ateneo, nell'ambito degli interventi stabiliti nel Piano Edilizio, e l'apposizione nelle strutture di segnaletica per facilitare l'orientamento, il *wayfinding* e la riconoscibilità delle fonti di pericolo;
- la creazione di **documenti e siti web accessibili**, favorendo la consapevolezza degli operatori in questo senso attraverso linee guida, formazione e monitoraggi. L'obiettivo di attivazione del nuovo portale web, definito in questo PIAO, andrà ad interessare anche questo aspetto;
- l'ampliamento dell'**accesso ai documenti e ai contenuti formativi, anche mediante il ricorso alle nuove tecnologie** (ad esempio, sistemi di e-learning e ausili specifici per studenti non vedenti, ipovedenti e con DSA: programmi di sintesi vocale, leggilibri, tastierone, video-ingranditori, ecc.);
- la **semplificazione e dematerializzazione delle procedure**, oggetto di diversi obiettivi del PIAO (cfr. §§ 2.4, Appendice 2).

Cooperazione allo sviluppo e protezione internazionale

Attraverso le attività di cooperazione internazionale l'Ateneo offre il proprio **contributo ai processi di stabilizzazione e democrazia dei paesi in via di sviluppo**, anche attraverso azioni concertate e sinergie con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), la rete Coordinamento Università Cooperazione allo Sviluppo ([CUCS](#)), l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo ([AICS](#)), il Consorzio Interuniversitario Italiano per l'Argentina ([CUIA](#)), la Fondazione Italian Higher Education with Africa ([IHEA](#)). Inoltre, insieme ad altri 52 Atenei italiani, l'Università di Firenze ha aderito nel gennaio del 2020 al [Manifesto dell'Università inclusiva](#) promosso da UNHCR, l'Agenzia ONU per i Rifugiati, con lo scopo di "favorire l'accesso dei rifugiati all'istruzione universitaria e alla ricerca, e promuovere l'integrazione sociale e la loro partecipazione attiva alla vita accademica". L'Ateneo fa anche parte della rete "[Scholars at Risk](#)", composta da oltre 650 università in 43 Paesi per offrire rifugio temporaneo a docenti e ricercatori provenienti da Paesi dove la libertà accademica non è garantita e dove la loro personale incolumità è minacciata. L'Università di Firenze è inoltre coordinatrice del progetto "[Being an inclusive university for refugee students: concepts, methods and tools](#)", finanziato dal consorzio universitario europeo EUniWell. Sulle iniziative promosse per favorire l'accesso all'istruzione degli studenti stranieri e garantire la libertà accademica di ricercatori e docenti si rimanda al [Bilancio sociale](#).

2.3.3 Politiche per la tutela della salute e sicurezza dell'ambiente di lavoro

L'Università di Firenze fa proprio il concetto di salute così come definito dall'Organizzazione Mondiale della Sanità: uno stato di "benessere fisico, mentale e sociale". **L'Ateneo contribuisce alla promozione della salute della comunità accademica e locale:**

- garantendo la **salubrità e sicurezza dell'ambiente di studio e lavoro** e la sorveglianza sanitaria dei lavoratori. Il Sistema di Gestione della Sicurezza dell'Università di Firenze è definito nel [Regolamento di ateneo per la sicurezza e la salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro](#), nel rispetto della normativa vigente in materia (D. Lgs 81/2008). Il **portale web Ateneo sicuro** pubblica contenuti informativi per promuovere la sicurezza delle attività svolte nei luoghi dell'Ateneo e la documentazione utile ai soggetti direttamente coinvolti nella sua assicurazione.
- promuovendo il **benessere organizzativo** del personale, attraverso istituti di conciliazione vita-lavoro e monitorando il clima organizzativo con apposite indagini. Su questi aspetti, intervengono anche le azioni positive del CUG.
- offrendo **servizi di assistenza sanitaria di base per gli studenti fuori sede e di consulenza psicologica**, volta alla gestione di disagi personali e relazionali o legati a difficoltà di apprendimento e problemi cognitivi e neuropsicologici
- mettendo le proprie competenze e risorse al servizio del Sistema Sanitario Regionale, attraverso le **Aziende Ospedaliero-Universitarie Careggi e Meyer**, che integrano le funzioni di ricerca, formazione e assistenza, secondo i principi del D.Lgs. 517/1999 (cfr. § 3.1.3). Su questo fronte, rilevano le attività assistenziali prestate dal personale di Ateneo, i progetti di ricerca attivi in ambito sanitario, le sperimentazioni cliniche, le iniziative di tutela della salute e promozione di comportamenti salutari.

L'Università di Firenze è soggetto **proponente dell'unico ecosistema dell'innovazione** dedicato alle Scienze della vita, finanziato nell'ambito del PNRR, denominato **THE – Tuscany Health Ecosystem**, finalizzato a sensibilizzare la comunità sull'importanza di uno stile di vita sano e a migliorare lo stato di salute e il benessere psico-fisico negli ambienti di lavoro e studio.

Tra gli obiettivi del Piano Strategico 2022-2024 vi è il **progetto Benessere e Sport**, finalizzato a sensibilizzare la comunità sull'importanza di uno stile di vita sano e a migliorare lo stato di salute e il benessere psico-fisico negli ambienti di lavoro e studio.

2.3.4 Politiche per la legalità

L'Ateneo fiorentino ha tra i suoi valori fondanti legalità e trasparenza, basata sul concetto di responsabilità sociale. Gli obiettivi strategici in materia sono stabiliti nel **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza**, che costituisce parte integrante di questo PIAO (cfr. § 2.6), adottato ai sensi della L. 190/2012 (Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione) e nel rispetto del Piano Nazionale Anticorruzione e delle linee guida ANAC.

2.3.5 Politiche per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale

Con il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD, D.Lgs. 82/2005 e ss.mm.ii.) ogni pubblica amministrazione è coinvolta nella realizzazione degli **obiettivi dell'agenda**

digitale italiana ed europea, che mirano a diffondere l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, allo scopo di semplificare l'accesso ai servizi rivolti alle persone, rendere più efficienti i processi delle pubbliche amministrazioni, favorire l'innovazione e la crescita economica. L'Ateneo declina queste strategie, perseguendo:

- la gestione coordinata e unitaria dello **sviluppo dell'architettura dei sistemi informativi e delle dotazioni infrastrutturali di Ateneo**, in termini di ammodernamento tecnologico e procedurale, reingegnerizzazione dei processi, dematerializzazione dei flussi documentali, standard di sviluppo e di gestione, pianificazione e coordinamento degli acquisti;
- **l'incremento della sicurezza informatica**, alla luce della preoccupante escalation degli attacchi informatici anche alle infrastrutture pubbliche, agendo sia sul fronte della consapevolezza degli utenti che sul potenziamento dei meccanismi di difesa;
- **l'accessibilità ed usabilità degli strumenti informatici** a tutti i cittadini e agli utenti con disabilità;
- **l'integrazione degli aspetti tecnologici nell'organizzazione dei servizi**, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa.

Il programma di azione, in continuità con quanto già avviato e realizzato, è esposto in dettaglio nel Piano triennale per l'Informatica 2022-2024, approvato dagli Organi di Governo nelle sedute di maggio 2023, e comprende i seguenti obiettivi:

- aumentare il numero e la qualità dei servizi offerti digitalmente, con particolare attenzione agli aspetti dell'accessibilità;
- aumentare l'adozione delle piattaforme abilitanti ed i servizi offerti per loro tramite;
- migliorare l'offerta dei servizi di connettività;
- fornire servizi sempre più interoperabili;
- proseguire con l'opera di dematerializzazione dei processi già in atto; a questo proposito, in questo PIAO sono stabiliti obiettivi per la reingegnerizzazione e digitalizzazione delle pratiche connesse alle missioni, registri degli insegnamenti, sicurezza nei luoghi di lavoro, ciclo passivo, pratiche degli organi accademici.
- aumentare la Cyber Security Awareness nella PA;
- aumentare il livello delle competenze digitali dei propri dipendenti e studenti (cfr. § 3.4).

2.3.6 Politiche per la sostenibilità ambientale

L'Università di Firenze è una comunità di grandi dimensioni, che può generare un impatto ambientale significativo, in termini di mobilità, consumi idrici, energetici, di produzione di rifiuti. Le scelte dell'Ateneo ed i comportamenti seguiti da tutti i membri della comunità accademica possono perciò assumere un'ampia valenza in questo ambito per la riduzione dell'impatto ambientale, l'educazione di cittadini responsabili, la transizione ecologica.

A questo scopo l'Università di Firenze è parte di un'ampia rete che comprende Università, istituti di ricerca e aziende italiane e straniere impegnati sul tema della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale, tra cui si citano la Rete Universitaria per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASVIS),

l'Università Europea per il Benessere (EUniWell), New European Bauhaus (NEB), European School of Sustainability Science and Research (ESSSR). Sono state inoltre avviate strette relazioni con il territorio, a partire da quella con il Comune di Firenze, finalizzata al raggiungimento della neutralità carbonica entro il 2030. Le azioni e le misurazioni relative alla sostenibilità sono promosse e gestite dal [Green Office](#) di Ateneo; nel **portale web** [Ateneo Sostenibile](#) sono pubblicati ampi contenuti informativi sulle attività volte alla promozione della sostenibilità ambientale, che comprendono:

- **politiche di approvvigionamento:** l'Università di Firenze sceglie i fornitori di beni, servizi e lavori nel rispetto delle direttive europee e della normativa nazionale vigente, integrando i criteri di sostenibilità ambientale e sociale in tutte le fasi del processo di acquisto.
- **gestione e riduzione dei rifiuti:** l'Ateneo opera una attenta gestione dei rifiuti (differenziazione, recupero, smaltimento dei rifiuti organici, della plastica, carta e altre tipologie di rifiuti quali RAEE, toner esausti, batterie esaurite, farmaci scaduti e altro), e promuove un atteggiamento responsabile e sostenibile nella fase di acquisto di beni o sostanze, privilegiando quelle attrezzature che a fine ciclo della loro vita, salvo il riuso, siano differenziabili, scomponibili e con la massima possibilità di avviare a recupero.
- **risparmio energetico:** gli interventi di efficientamento energetico (isolamento degli edifici, fotovoltaico, trasporti, illuminazione, impianti di riscaldamento e condizionamento, consumo dei computer e di altri apparecchi elettronici) assumono un rilievo particolare, in ottica di sostenibilità sia ambientale che economica. Oltre al contenimento dei consumi per la termogestione (riduzione dei gradi giorno/ ore giornaliere di accensione, chiusure programmate delle sedi), i maggiori progetti di riqualificazione/ampliamento delle infrastrutture in programma prevedono l'impiego di fonti di energia rinnovabili in quota non inferiore al 50% del fabbisogno energetico complessivo.
- **mobilità cittadina:** l'organizzazione dei trasporti urbani e quella delle attività universitarie si condizionano a vicenda, generando la domanda di mobilità nell'area fiorentina di personale e studenti. L'Ateneo dialoga con le istituzioni competenti e si adopera per limitare la necessità di spostamenti tra sedi diverse e per orientare la comunità verso un minore uso individuale dell'auto privata e favorire l'uso del trasporto pubblico o condiviso, della mobilità ciclabile e della micromobilità. A dicembre 2023 è stato approvato il Piano Spostamenti Casa-Università 2024, che contiene 19 misure. Le iniziative riguardanti la mobilità di dipendenti e studenti sono finanziate con risorse destinate alla promozione della mobilità sostenibile assegnate dal Governo dell'Ateneo ai Mobility manager d'area (Comune di Firenze e Città Metropolitana).
- **utilizzo razionale dell'acqua:** le azioni in tal senso comprendono la manutenzione degli impianti idrici, una gestione attenta dell'irrigazione delle aree verdi anche grazie al recupero e accumulo delle acque meteoriche, l'installazione nelle proprie sedi di fontanelli per l'acqua potabile.
- **gestione agricola e del verde:** contribuiscono ad un approccio sostenibile in questo ambito le attività dell'Orto botanico, gli orti universitari bioattivi (per la gestione dei quali verrà pubblicato un bando aperto agli studenti), le attività dell'Azienda Agricola Montepaldi.
- **ricerca e trasferimento tecnologico a sostegno della transizione ecologica:** la classificazione delle pubblicazioni e dei progetti di ricerca presentati per SDG

testimonia la vivacità della ricerca di Ateneo sui temi della sostenibilità ambientale. Inoltre, lo [Sportello della Scienza e della Sostenibilità](#) accoglie gli stimoli che giungono dalla società civile che possono prevedere una fase di ricerca o di studio, i cui risultati vengono restituiti ai cittadini in eventi pubblici, con un approccio tipico della "citizen science".

- **promozione della cultura per la sostenibilità:** per condividere con tutta la comunità accademica e con la cittadinanza le ragioni, le modalità e gli scopi di un agire sostenibile, l'Ateneo attua numerose iniziative di comunicazione, sensibilizzazione e partecipazione su questi temi.

Per maggiori informazioni sui risultati di queste politiche, si rimanda al [Bilancio Sociale](#) e di sostenibilità.

2.4 Performance istituzionale: linee di indirizzo per la declinazione delle strategie nelle strutture

In questa sezione del PIAO, in coerenza con le politiche dell'Ateneo e con gli impatti attesi sulla creazione di valore pubblico, sono fissate **le linee di indirizzo** per l'attuazione delle strategie, che **selezionano, tra tutti gli obiettivi del Piano Strategico, quelli su cui converge la programmazione di breve periodo**, tenuto conto degli obiettivi generali del sistema universitario e delle risorse a disposizione. Sui risultati di questo sottoinsieme di obiettivi sarà valutata la performance istituzionale del periodo di riferimento (cfr. § 4.1).

Le linee di indirizzo orientano direttamente la **pianificazione strategica dipartimentale**, condotta **nell'ambito del sistema di Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti**, seguendo i principi del modello di accreditamento periodico (AVA3), in una corrispondenza sinergica tra i processi di programmazione e le logiche del miglioramento permanente, dell'ascolto delle istanze della società, della creazione di impatto sul sistema territoriale ed economico di riferimento. L'individuazione dei target (triennali) e delle azioni (annuali) che contribuiscono al loro raggiungimento viene espressa nella sezione "Piano di Sviluppo Dipartimentale" della Relazione Annuale del Dipartimento, contestualmente e coerentemente con la programmazione triennale del personale docente e ricercatore (cfr. § 3.3.1). In particolare nel 2024, tra le azioni annuali a supporto delle strategie, si avvia nei Dipartimenti un percorso di valorizzazione dell'offerta didattica, che punta al potenziamento del collegamento fra l'offerta e la domanda di servizi didattici e orienta a una migliore programmazione delle risorse e a una maggiore razionalizzazione di impiego³.

Gli ambiti di azione identificati dalle linee di indirizzo (accesso ed efficacia della formazione, attrattività internazionale, ricerca e valorizzazione delle conoscenze, competenze del personale) sono ricompresi anche nella valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione, intesa come contributo della componente tecnico-amministrativa agli obiettivi generali dell'Ateneo (cfr. § 2.5).

Di seguito si presentano gli obiettivi strategici che costituiscono le linee di indirizzo per l'anno 2024. Per ogni obiettivo si riporta il riferimento agli obiettivi di sostenibilità (SDG) collegati, una sintetica analisi del contesto, le azioni attuative, gli indicatori, i target

³ Vedasi la nota della Rettrice prot. 4166 del 8 gennaio 2024 "Valorizzazione dell'offerta didattica del dipartimento" e la circolare 1/2024 del 9 gennaio 2024 "Piano di Sviluppo Dipartimentale, programmazione triennale del personale docente e ricercatore per gli anni 2024-2026 e PuOr 2024".

triennali per la valutazione dei risultati della performance istituzionale dell'Ateneo. I target sono prevalentemente fissati entro un range di riferimento che tiene conto del posizionamento attuale dell'Ateneo e dei valori fissati come *benchmark*, ricercando il mantenimento o il miglioramento del valore rispetto alla media del triennio precedente, tendenzialmente verso il valore del maggiore *competitor*.

2.4.1 Ambito strategico: La didattica del futuro

P.S. 1.1 - Ampliare l'accesso e l'efficacia della formazione universitaria



Contesto: Dopo il deciso aumento (+24,5%) degli avvisi di carriera osservato nel triennio 2018-2020 il numero delle iscrizioni complessive nel 2023 resta stabile, a circa 61.000 studenti.

Azioni: Potenziamento delle attività di orientamento e tutorato ai fini della riduzione della dispersione studentesca e di una maggiore inclusività.

Indicatori:

Valore iniziale:

Target 2025:

| | | |
|---|----------|----------------|
| 1) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea, laurea magistrale o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente; | 1) 41,3% | 1) 41,4%-66,8% |
| 2) Proporzione di laureati entro la durata normale del corso. | 2) 51,7% | 2) 51,8%-68,3% |

P.S. 1.2 - Promuovere percorsi formativi innovativi e di eccellenza



Contesto: L'offerta formativa dell'Ateneo è ampia e variegata e valorizza l'attività di ricerca del corpo docente. Costante è il focus sulle iniziative di formazione, intese come prerequisito essenziale per garantire l'innovatività dei percorsi.

Azioni: Ampliamento dell'offerta formativa in funzione dei nuovi bisogni economici, sociali e professionali, legati alla transizione digitale, alla *green economy*, ai temi della sostenibilità ambientale, alla flessibilità nel mercato del lavoro. Potenziamento della docenza strutturata, anche ai fini dell'integrazione della ricerca nei programmi formativi, e dell'innovazione delle metodologie didattiche. Implementazione delle iniziative di formazione per l'aggiornamento del personale docente e dei tutor.

Indicatori:

Valore iniziale:

Target 2025:

| | | |
|---|----------------|--------------|
| 1) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM); | 1) 96,9% | 1) 96%-97,4% |
| 2) Numero di ore di formazione al personale docente (professori e ricercatori) sulle metodologie didattiche. | 2) 1071 (2021) | 2) >1.200 |

P.S. 1.5 - Potenziare l'attrattività dell'Ateneo a livello internazionale



Contesto: Gli studenti stranieri regolarmente iscritti all'Università di Firenze nell'A.A. 2022/2023 sono stati 3.685 (Dato definitivo al 31 luglio 2023. Fonte: Bollettino di Statistica), la maggior parte iscritta ai corsi di studio in lingua inglese. La percentuale di iscritti ai Corsi di Studio che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero è pari al 4%; gli indicatori di internazionalizzazione ANVUR mostrano margini di miglioramento.

Azioni: Incrementare la presenza di UNIFI sugli scenari internazionali, consolidare la didattica erogata in lingua straniera e la mobilità in uscita, potenziare le partnership con gli Atenei stranieri e le attività di cooperazione allo sviluppo.

| Indicatori: | Valore iniziale: | Target 2025: |
|---|----------------------------|---------------------|
| 1) Percentuale di studenti iscritti al primo anno del Corso di laurea (L) e laurea magistrale LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero; | 1) 3,2% | 1) 3,2%-5,7% |
| 2) N. di <i>visiting professors</i> . | 2) 63 (dato al 17/02/2023) | 2) >60 |

2.4.2 Ambito strategico: Qualità della ricerca

P.S. 2.1 - Promuovere ricerca di frontiera



Contesto: L'ammontare dei finanziamenti derivanti da partecipazione a bandi competitivi è in costante aumento.

Azioni: Incentivare l'attrattività di fondi di ricerca, migliorare la dimensione internazionale della ricerca UNIFI, promuovere politiche di Open Access e Open Science, valutazione interna delle attività di ricerca e TM.

| Indicatori: | Valore iniziale: | Target 2025: |
|--|-------------------------|--|
| 1) Rapporto (%) tra numero di progetti competitivi (regionali, nazionali, europei, internazionali) finanziati e numero di progetti competitivi presentati* | 1) 26,3% | 1) 26,4%-30% *Il target dovrà tenere conto dei progetti finanziati dal PNRR |
| 2) Produttività scientifica del personale che ha mantenuto lo stesso ruolo (VQR 2015-2019 R1)**; | 2) 1,04 | 2) 1,05-1,08 ** Il target dovrà tenere conto della metodologia della prossima VQR |
| 3) Percentuale di soglie superate per l'Abilitazione Scientifica Nazionale dall'insieme del personale docente e ricercatore (esclusi RTDA). | 3) -- | 3) 88,3%-100% |

P.S. 2.2 - Promuovere talenti e il loro sviluppo: il dottorato di ricerca



Contesto: Dei 31 dottorati di cui UNIFI è sede amministrativa, 11 sono basati su forme di associazione (con altri atenei o Istituti di ricerca, in consorzi, convenzioni e accordi); 18 dottorati sono stati riconosciuti come Innovativi-Internazionali dal Ministero; 17 sono in collaborazione con il mondo della produzione e dell'impresa. L'Ateneo ha finanziato tutti i propri dottorati, con un numero di borse superiore a quelle del ciclo precedente. Il tasso di occupazione dei dottori di ricerca a un anno dal conseguimento è estremamente positivo. in continuo aumento, con un valore che supera il range di target previsto per il 2025. Migliorabile la percentuale di iscritti al primo anno di Corso di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo.

Azioni: Riforma del Dottorato (dottorati industriali, dottorati nazionali, nuove borse di ateneo), promuoverne l'internazionalizzazione, educare all'integrità nella ricerca.

| Indicatori: | Valore iniziale: | Target 2025: |
|--|-------------------------|---------------------|
| 1) Iscritti al primo anno di Corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo; | 1) 37,9% | 1) 38%-45,1% |
| 2) Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso più di 3 mesi all'estero; | 2) 62,2% | 2) 62,3%-66,1% |
| 3) Tasso di occupazione dei dottori di ricerca a un anno dal conseguimento del titolo. | 3) 91% | 3) 90%-92,8% |

P.S. 2.3 - Attrarre talenti in un ambiente stimolante e inclusivo



Contesto: I risultati della procedura di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019, pubblicati a luglio 2022, rilevano il valore della ricerca dell'Università di Firenze, che, nella graduatoria delle università statali nazionali, risulta al 7° posto per qualità e quantità dei prodotti di ricerca dell'intero personale, al 6° posto per qualità e quantità dei prodotti dei dottori di ricerca che sono diventati ricercatori, all'8° posto per qualità e quantità della terza missione. 12 Dipartimenti sono stati ammessi alla selezione per Dipartimenti di eccellenza, 7 dei quali hanno ottenuto il relativo riconoscimento e finanziamento.

Azioni: Incrementare la qualità e produttività scientifica dei neoassunti e degli scorrimenti di ruolo, favorire diversità ed inclusione nei gruppi di ricerca, supportare l'autonomia scientifica dei giovani talenti.

| Indicatori: | Valore iniziale: | Target 2025*: |
|---|-------------------------|---|
| 1) Produttività scientifica dei neoassunti e dei ricercatori con recente scorrimento di ruolo (VQR 2015-2019 R2)* | 1) 1,01 | 1) 1,02-1,06 <i>*L'indicatore e il target dovranno tenere conto della metodologia della prossima VQR</i> |

2.4.3 Ambito strategico: L'impatto della ricerca nella società

P.S. 3.3 - Potenziare l'ecosistema dell'innovazione



Contesto: Per valorizzare l'apporto scientifico dei ricercatori e dei gruppi di ricerca e sostenere l'innovazione e il trasferimento tecnologico (TT) l'Ateneo ha costituito una rete organizzativa diffusa, premiata da un costante incremento sia di attività, che di fatturato. Le azioni sviluppate da questo complesso ecosistema sono orientate a potenziare la collaborazione con le istituzioni, le imprese, il territorio, e a promuovere la formazione al lavoro, lo sviluppo dell'occupabilità, la generazione di intraprendenza. Una spinta ulteriore su questo asse è rappresentata dai progetti attivati nell'ambito del PNRR, che dovranno essere supportati da un'adeguata infrastruttura gestionale.

Azioni: Potenziare il trasferimento delle conoscenze quale motore per generare valore sociale, culturale ed economico attraverso l'innovazione, in forte sinergia con l'ecosistema territoriale; supportare gli spin-off nella fase di accelerazione.

| Indicatori: | Valore iniziale: | Target 2025: |
|---|-------------------------|---------------------|
| 1) N. spin off attivi/N. docenti di ruolo (FTE organico di riferimento); | 1) 0,03 | 1) 0,02-0,04 |
| 2) Numero di famiglie brevettuali e titoli di proprietà intellettuale attivi; | 2) 126 | 2) >126 |
| 3) Importo finanziato ricerca conto terzi | 3) €13.228.671 | 3) >€13.000.000 |

P.S. 3.4 - Aumentare la consapevolezza del Public Engagement



Contesto: L'Ateneo attua numerose e variegata attività divulgative di alto valore educativo e culturale, volte a rendere visibile il legame tra ricerca e vita quotidiana. Il valore delle iniziative promosse è testimoniato dagli esiti della recente valutazione di ANVUR nell'ambito della VQR Terza Missione. L'Ateneo è socio fondatore di [APEnet](#), l'Associazione "Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement", nata per promuovere e valorizzare la cultura e le esperienze di Public Engagement, dirette a generare crescita sociale, culturale ed economica, per superare la distanza tra ricerca e società e alimentare nuove sfide che tengano conto delle identità territoriali e sappiano riconoscere l'apporto dei differenti protagonisti che in essi operano, amplificandone l'impatto. Rispetto al valore iniziale di riferimento si assiste a un calo nel numero totale delle iniziative registrate ma anche a un miglioramento nella loro qualità, poiché circa il 30% (dato in crescita di dieci punti percentuali) delle iniziative vengono realizzate in collaborazione con altre strutture. Dal 2023 l'Ateneo ha finanziato attraverso un proprio bando le migliori iniziative di PE promosse dai Dipartimenti.

Azioni: Sensibilizzare il personale docente e TA verso una maggiore integrazione delle pratiche di Public Engagement (PE) nelle attività di didattica e ricerca; favorire le relazioni territoriali e le occasioni di confronto e scambio di esperienze, con cittadinanza, associazioni, istituzioni, imprese, amministrazioni, reti ed enti; migliorare l'efficacia delle attività di PE.

| Indicatori: | Valore iniziale: | Target 2025: |
|--|-------------------------|---------------------|
| 1) N. di eventi di Public Engagement realizzati; | 1) 937 | 1) >1.000 |
| 2) Percentuale di eventi realizzati in collaborazione con altre strutture (interne ed esterne all'Ateneo). | 2) 20% | 2) 20%-25% |

2.5 Performance organizzativa

A questo livello si rappresenta il contributo della struttura tecnico-amministrativa alle performance dell'Ateneo, misurato a livello generale (§ 2.5.1) e di singole strutture dirigenziali (§ 2.5.2).

2.5.1 Performance organizzativa di Ateneo

Come previsto nel SMVP 2024, la performance organizzativa dell'intero Ateneo è misurata da un **set di indicatori riferibili ai primari assi di sviluppo delle strategie e della gestione**, connessi alle linee di indirizzo e agli indicatori del sistema universitario nazionale e rappresentati di seguito.

In particolare, la compartecipazione ai risultati strategici è legata al risultato di Ateneo in termini di incidenza della quota premiale del FFO relativa alla qualità del sistema universitario e riduzione dei divari. Tale quota, prevista dal DM 289/2021 "Linee di indirizzo della programmazione delle Università 2021-2023", distribuisce annualmente il 20% della quota premiale del FFO e tiene conto di una batteria di 10 indicatori definiti sulle linee di sviluppo: "Ampliare l'accesso alla formazione universitaria", "Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze", "Essere protagonisti di una dimensione internazionale", "Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese", "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università". La baseline per l'indicatore di performance organizzativa è fissata dall'assegnazione del FFO 2023 (DM 809/2023).

La performance di Ateneo sarà inoltre determinata dal valore dell'indicatore di tempestività dei pagamenti, di rilevante impatto sociale e funzionale agli obiettivi

nazionali del PNRR⁴, dagli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria, espressivi dell'impegno ad una gestione responsabile delle risorse, e da un indicatore che quantifica l'investimento dell'amministrazione in formazione, rappresentativo dell'impegno alla maggiore qualificazione del personale impegnato nell'erogazione dei servizi.

P.O.A. 1 – Innalzare la qualità del sistema universitario (accesso alla formazione, riduzione delle diseguaglianze, dimensione internazionale, ricerca e valorizzazione delle conoscenze, reclutamento del personale docente)

| <u>Indicatore:</u> | <u>Valore iniziale:</u> | <u>Target 2024:</u> |
|---|--------------------------------|----------------------------|
| Assegnazione percentuale della quota premiale del FFO relativa alla qualità del sistema universitario e riduzione dei divari, sul totale delle Università Statali | 3,12% | >3% |

Metrica per la valutazione del risultato:

Valore dell'indicatore > 2% = 100%; Valore dell'indicatore <2%>1% = 75%; Valore dell'indicatore < 1% = 50%

P.O.A. 2 – Tempestività dei pagamenti

| <u>Indicatore:</u> | <u>Valore iniziale:</u> | <u>Target 2024:</u> |
|--|--------------------------------|----------------------------|
| Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti | -11,94 | <0 |

Metrica per la valutazione del risultato:

Valore dell'indicatore < 0 = 100%; Valore dell'indicatore = 0 = 75%; Valore dell'indicatore >0 = 50%

P.O.A. 3 - Sostenibilità economico-finanziaria

| <u>Indicatori:</u> | <u>Valore iniziale:</u> | <u>Target 2024:</u> |
|---|--------------------------------|----------------------------|
| 1) ISEF (Sostenibilità economico-finanziaria) | 1) 1,29 | 1) >1 |
| 2) IDEB (Indebitamento) | 2) 2,62% | 2) <10% |
| 3) ISP (Spese di personale) | 3) 62,45% | 3) <80% |

Metrica per la valutazione del risultato:

1) Valore dell'indicatore > 1 = 100%; Valore dell'indicatore <1>0,7 = 75%; Valore dell'indicatore < 0,7 = 50%
 2) Valore dell'indicatore < 10% = 100%; Valore dell'indicatore >10%< 15% = 75%; Valore dell'indicatore > 15% = 50%
 3) Valore dell'indicatore < 80% = 100%; Valore dell'indicatore <0,9>0,7 = 75%; Valore dell'indicatore < 0,7 = 50%

P.O.A. 4 - Centralità del lavoro, benessere e welfare

| <u>Indicatore:</u> | <u>Valore iniziale:</u> | <u>Target 2024:</u> |
|---|--------------------------------|----------------------------|
| Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo | 103,74* | 160 |

Metrica per la valutazione del risultato:

Valore dell'indicatore > 80 = 100%; Valore dell'indicatore <60>80 = 75%; Valore dell'indicatore < 60 = 50%

*Il valore iniziale è misurato sull'anno 2022 (ultimo bilancio consuntivo approvato).

⁴ Cfr. Circolare 1/2024 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni - Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n.41. Prime indicazioni operative".

2.5.2 Performance organizzativa delle strutture

Gli obiettivi di performance organizzativa delle strutture soggette a presidio dirigenziale si distinguono quali:

➤ **obiettivi di prestazione** tesi al mantenimento e accrescimento della **soddisfazione degli utenti per i servizi** erogati dalle strutture, misurata attraverso set di item (differenziati per area) tratti dalle indagini di *customer satisfaction*, completati con una rilevazione della soddisfazione dei Direttori di Dipartimento sull'operato del Dirigenti. Gli elementi e i parametri per la valutazione di questi obiettivi sono riportati in apposite schede, pubblicate nella sezione "Performance" del [Datawarehouse di Ateneo](#) (DAF – ad accesso autenticato).

➤ **obiettivi di innovazione:** orientati all'ampliamento e/o alla modernizzazione dei processi e dei servizi (**sviluppo, semplificazione, digitalizzazione, efficientamento, trasparenza e anticorruzione**), anche attraverso interventi trasversali.

Nel 2024, è inoltre assegnato a tutti i Dirigenti un obiettivo trasversale comune, connesso al **riesame e miglioramento dei processi di assicurazione della qualità di Ateneo secondo il modello AVA3**, negli ambiti di rispettiva competenza.

In ragione delle performance estremamente positive ordinariamente registrate sugli [indicatori di tempestività dei pagamenti](#), non vengono assegnati ai Dirigenti specifici obiettivi in merito, ma si precisa che il 30% della quota di risultato verrà loro attribuito sulla base del rispetto dei target indicati dalla già citata Circolare 1/2024 della Ragioneria di Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica (cfr. nota 4).

Di seguito si dà una **rappresentazione grafica di sintesi degli obiettivi assegnati al Direttore Generale** e degli **obiettivi di innovazione assegnati ai Dirigenti**; le schede di presentazione degli obiettivi di ciascuna area, con azioni, indicatori e target per il monitoraggio, sono pubblicate nell'Appendice 2. Gli obiettivi di trasparenza e contrasto alla corruzione sono presentati nella sezione 2.6, contenente il PTPCT.

Obiettivi del Direttore Generale

| Organizzazione | Digitalizzazione Semplificazione | Personale | Attuazione delle strategie | Partecipazioni di Ateneo | Prevenzione della corruzione e trasparenza |
|--|--|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Approvazione e applicazione nuove linee guida di progettazione organizzativa per l'amministrazione centrale • Riorganizzazione Area didattica ed elaborazione proposta riassetto ambito gestionale e amministrativo delle Scuole • Riorganizzazione Aree oggetto di interventi di macro-organizzazione nel 2023 + 1 altra Area • Formazione: Interventi formativi a supporto del cambiamento organizzativo programmati nel piano 2024 • Comunicazione e dialogo con PTA: attivazione azioni di comunicazione interna e dialogo | <ul style="list-style-type: none"> • Presidio delle azioni per la digitalizzazione contenute nel piano direzionale e semplificazione delle procedure concordate con il collegio dei Direttori di Dipartimento | <ul style="list-style-type: none"> • Attuazione linee di indirizzo del CdA in coerenza con le strategie di Ateneo • interlocuzione con i Responsabili delle strutture per definire fabbisogni puntuali • Presidio del piano di reclutamento PTA anno 2024 • Presidio della partecipazione UNIFI al progetto RiVa (Gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico) | <ul style="list-style-type: none"> • Presidio supporto gestionale alla gestione dei progetti PNRR e Dipartimenti Eccellenti • Partecipazione al percorso di elaborazione del Piano Strategico 2025-2027 • Presidio delle azioni 2024 spettanti all'amministrazione in preparazione della visita ANVUR di accreditamento della sede in base al modello AVA3 • Programmazione edilizia e razionalizzazione spazi: coordinamento delle azioni 2024 spettanti all'Amministrazione • Firenze University Press: partecipazione alle attività previste dalla collaborazione interateneo per l'inquadramento dell'assetto gestionale a regime della casa editrice | <ul style="list-style-type: none"> • PIN Prato: presidio delle azioni spettanti all'Ateneo nell'ambito della trasformazione della Società in fondazione di partecipazione (delibera CdA 22/12/23) • Piano di risanamento Azienda agricola Montepaldi: presidio delle azioni spettanti all'amministrazione (delibera CdA 26/7/23) | <ul style="list-style-type: none"> • Presidio dell'attuazione delle misure contenute nel PIAO e del rispetto degli adempimenti previsti dalla normativa • Presidio del tavolo di confronto/trattativa sindacale: applicazione del nuovo CCNL, sottoscrizione nuovo CCIL |

Fig. 2.6 - Obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale per il 2024

Obiettivi di innovazione a presidio dirigenziale

| Area Gestione Progetti strategici, Terza Missione e Comunicazione | Area Persone e Organizzazione | Area Servizi Economici e Finanziari | Area Servizi alla Didattica | Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca | Area Innovazione e Gestione Servizi Informativi e Informatici | Area Affari Generali e Legali | Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere | Area Gestione e adeguamento Patrimonio Immobiliare | Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici | Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale e Museale |
|---|--|--|---|---|--|--|--|--|--|--|
| PSC.1 Supportare la partecipazione dell'Ateneo al PNRR | POR.1 Consolidare i processi di formazione del PTA | SEF.1 Migliorare il controllo di gestione | DID.2 Sviluppare orientamento attivo per la transizione scuola-università | RIC.2 Mettere in funzione la rete dei <i>research manager</i> | ISI.1 Digitalizzare i servizi e consolidare gli applicativi | AGL.1 Attuare la programmazione delle procedure di gara | SGO.1 Presidiare i bandi ministeriali opere pubbliche finanziate | GPI.1 Adeguare gli spazi | LOG.1 Mettere a regime la consegna delle pergamene di laurea | AVP.1 Promuovere la dematerializzazione e la riduzione dei depositi cartacei |
| PSC.2 Costituire l'associazione degli <i>Alumni</i> dell'Ateneo | POR.5 Innovare le procedure di reclutamento e promuovere l'attrattività | SEF.2 Promuovere la sostenibilità del bilancio pluriennale | DID.4 Course Catalogue: comunicare efficacemente l'offerta formativa | RIC.4 Mettere a regime la gestione di infrastrutture e centri di servizio | ISI.5 Potenziare l'infrastruttura di rete | AGL.2 Nuovo processo istruttorio per le pratiche degli Organi Accademici | SGO.2 Presidiare i bandi ministeriali opere pubbliche in attesa di finanziamento | GPI.2 Valorizzare gli spazi universitari e migliorarne la gestione | LOG.4 Mettere in sicurezza il pozzo libraio Brunelleschi | AVP.2 Migliorare la qualità dell'archivio digitale |
| PSC.3 Organizzare le iniziative per il centenario dell'Ateneo | POR.6 Revisionare regolamenti e procedure relative alla gestione del personale docente | SEF.3 Incrementare l'efficienza organizzativa e gestionale | DID.5 Attrarre studenti internazionali | RIC.5 Consorzi interuniversitari di ricerca | ISI.6 Reingegnerizzare il processo di sorveglianza sanitaria | AGL.4 Incrementare la partecipazione studentesca e la rappresentanza | SGO.3 Sviluppare i progetti infrastrutturali finanziati dal PNRR | GPI.3 Rafforzare la sicurezza delle strutture universitarie | LOG.5 Quantificare il fabbisogno di spazi per la didattica | AVP.3 Valorizzare la fruizione del rinnovato Museo La Specola |
| PSC.4 Rinnovare il portale istituzionale e l'intranet | | | DID.6 Attivare il contact center per gli studenti | RIC.6 Rinnovare l'accreditamento HRS4R | | AGL.5 Vigilare sugli enti partecipati | | | | |

Obiettivo trasversale a tutti i dirigenti

Riesame dei processi di assicurazione della qualità secondo il modello AVA 3

Fig. 2.6 - Obiettivi di innovazione assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti per il 2024

2.6 Rischi corruttivi e trasparenza

Correttezza, equità ed efficienza devono improntare le scelte, l'esercizio delle attività e l'uso delle risorse delle pubbliche amministrazioni. Le **politiche di contrasto alla corruzione e di trasparenza** sono finalizzate a garantire e a rendere conto ai portatori di interesse che i processi dell'Ateneo si svolgano nel rispetto di quei valori e del mandato istituzionale rivestito; le misure di trasparenza e anticorruzione sono perciò presupposti fondamentali per la produzione del valore pubblico. Gli impegni strategici in questo senso, che si concretizzano nelle misure di trattamento del rischio descritte nei paragrafi successivi, comprendono:

- rafforzare l'**analisi dei rischi** e delle misure di prevenzione;
- coordinare la strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo;
- migliorare l'**efficienza dei processi** decisionali e dei procedimenti interni, attraverso la revisione e l'aggiornamento dei regolamenti interni e la digitalizzazione delle procedure;
- promuovere le **pari opportunità** per l'accesso agli incarichi di vertice;
- migliorare i flussi informativi e **incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità** delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni;
- favorire la **partecipazione degli stakeholder all'elaborazione delle strategie di prevenzione della corruzione**;
- incrementare la **formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza**, per rafforzare la cultura della legalità e agire contro le cause profonde che favoriscono la criminalità, condizionando le dinamiche economico-finanziarie e sociali del territorio e aprendo spazi alle strategie di aggressione alle realtà imprenditoriali sane;
- **consolidare la logica integrata del ciclo delle performance**, sia in ottica di pianificazione che di monitoraggio, individuando un sistema di indicatori per monitorare l'attuazione delle misure di trasparenza e anticorruzione, integrato nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Gli attori prioritariamente coinvolti nella definizione, attuazione e controllo delle misure di trasparenza sono il **Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza** (RPCT), che svolge anche le funzioni di Responsabile della Trasparenza, coadiuvato dall'unità organizzativa "Prevenzione della Corruzione e Trasparenza", e la **rete di referenti** per la gestione del rischio corruttivo, costituita dai Dirigenti delle strutture, dai Direttori e Responsabili amministrativi di dipartimento. Le azioni programmate per il triennio 2024-2026 tengono conto delle misure adottate nei cicli precedenti, delle considerazioni riportate nell'attestazione sugli obblighi di trasparenza rilasciata annualmente dal Nucleo di Valutazione/OIV, degli eventi verificatisi e delle segnalazioni degli stakeholder. Il 14 novembre 2023 è stato pubblicato un avviso di [consultazione pubblica](#) sulla home page dell'Ateneo al fine di raccogliere eventuali suggerimenti e/o proposte in ordine alla individuazione delle aree, dei fattori e delle situazioni a più intenso rischio di corruzione e/o di cattiva amministrazione, diretto a studenti, personale docente e tecnico-amministrativo, organizzazioni sindacali, rappresentanti di specifiche categorie di utenti o imprese e più in generale tutti i portatori di interesse (non sono pervenute segnalazioni entro la data del 15 dicembre).

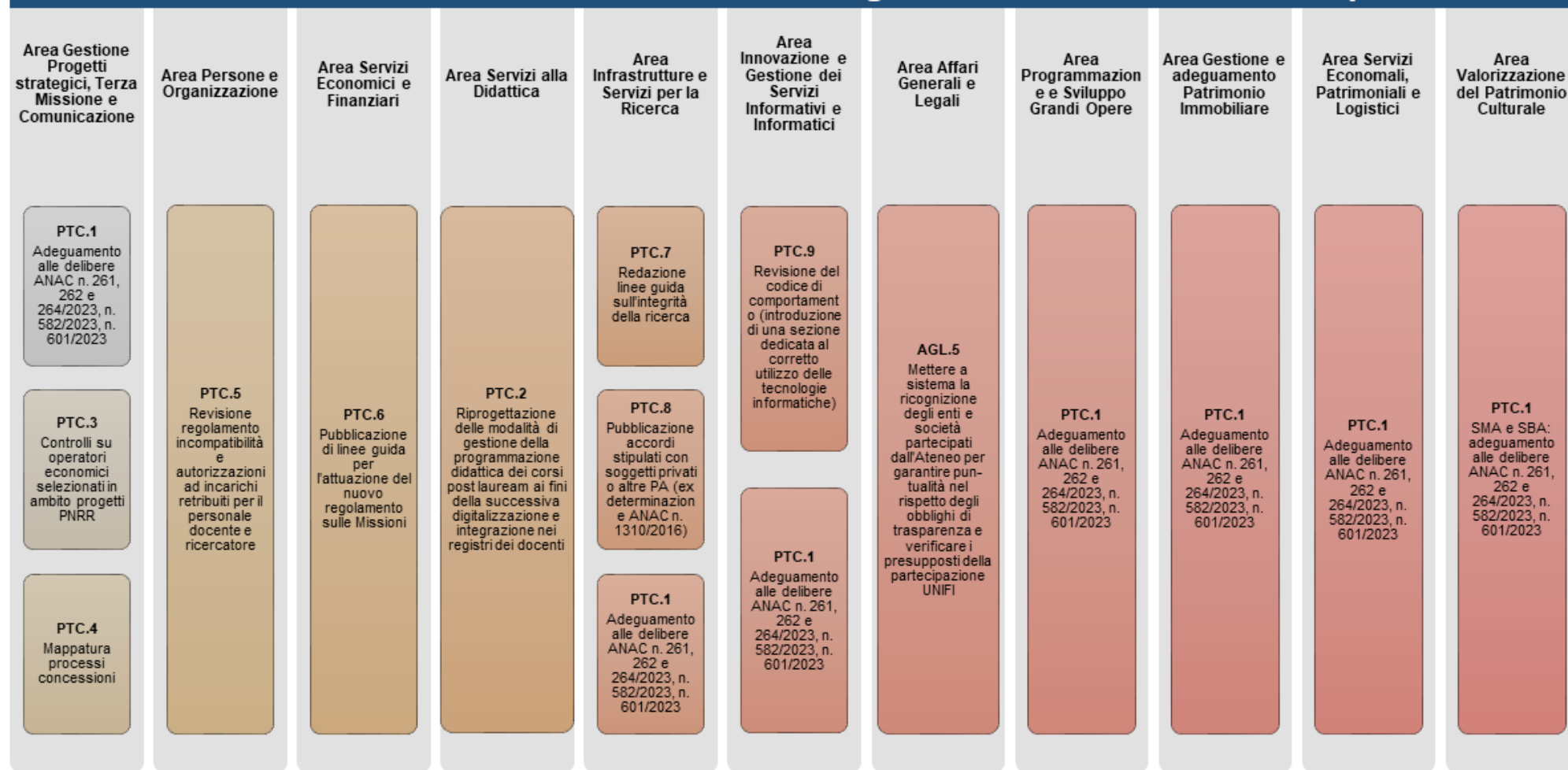
Gli elementi di contesto più specificatamente legati alla prevenzione dei rischi corruttivi, la metodologia di gestione del rischio e le misure generali per il trattamento del rischio sono descritte nel "Documento di approfondimento della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2024-2026".

Misure specifiche (che costituiscono obiettivi di performance di Dirigenti) sono determinate laddove l'analisi di contesto e/o la mappatura dei processi abbiano evidenziato maggiori rischi (cfr. fig. 2.8). Tra queste, gli obiettivi per il 2024 si legano in particolare alla revisione normativa in materia di contratti pubblici; per tutte le aree coinvolte nei processi di acquisizione di beni e servizi, si prevede pertanto la necessità di adeguare le pubblicazioni relative alla trasparenza dei contratti pubblici, nel rispetto delle seguenti delibere ANAC:

- delibera [n. 261 del 20 giugno 2023](#) - BDNCP Adozione del provvedimento di cui all'articolo 23, comma 5, del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 recante «Individuazione delle informazioni che le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici attraverso le piattaforme telematiche.
- delibera [n. 262 del 20 giugno 2023](#) - FVOE Fascicolo virtuale dell'operatore economico in cui sono contenuti tutti i dati che consentono la verifica dell'assenza delle cause di esclusione e dei requisiti di partecipazione alle procedure di evidenza pubbliche.
- delibera n. [582 del 13 dicembre 2023](#) sull'avvio del processo di digitalizzazione.
- [delibera n. 601 del 19 dicembre 2023](#), l'**Autorità Nazionale Anticorruzione** ha aggiornato e integrato la [delibera n. 264 del 20 giugno 2023](#) riguardante la **trasparenza dei contratti pubblici**. Il provvedimento individuava gli atti, le informazioni e i dati del ciclo di vita dei contratti pubblici, oggetto di pubblicazione su "Amministrazione trasparente".
- [Comunicato del 11 gennaio 2024](#) - interfaccia web per gli appalti e tutti i contratti pubblici ([piattaforma Anac](#)) esteso agli affidamenti diretti di importo inferiore a 5.000 euro fino al 30 settembre 2024.

Altre misure specifiche sono previste nell'ambito della didattica, dei rapporti con le società partecipate, della gestione dei fondi PNRR, informazioni riportate nel [documento di approfondimento e nei suoi allegati](#) pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente del portale UNIFI.

Potenziare il contrasto dei rischi corruttivi e migliorare l'attuazione della trasparenza



Indicatore: esito del monitoraggio annuale sull'attuazione delle misure a cura dell'unità di supporto al RPCT

Target: esito positivo

Fig. 2.7 - Obiettivo trasversale e azioni specifiche di trasparenza e anticorruzione assegnati ai Dirigenti per il 2024

3| Organizzazione e capitale umano

| Organi | | |
|---|--|--|
| Organi di governo | Organi di controllo | Organi consultivi, di garanzia e tutela |
| Rettrici, Prorettori e Delegati Consiglio di Amministrazione Senato Accademico Direttore Generale | Nucleo di Valutazione Collegio dei Revisori dei Conti | Collegio dei Direttori di Dipartimento Collegio di Disciplina Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità (CUG) Garante dei diritti Commissione di Garanzia per l'accertamento delle violazioni del Codice Etico Comitato Tecnico Amministrativo |
| Strutture didattiche e di ricerca | | |
| <u>21 Dipartimenti</u> Area Biomedica: Medicina Sperimentale e Clinica Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA) Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche "Mario Serio" Scienze della Salute (DSS) Area scientifica: Biologia (BIO) Chimica "Ugo Schiff" Fisica e Astronomia Matematica e Informatica "Ulisse Dini" (DIMAI) Scienze della Terra (DST) Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" (DISIA) Area delle Scienze Sociali: Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI) Scienze Giuridiche (DSG) Scienze Politiche e Sociali (DSPS) Area Tecnologica: Architettura (DIDA) Scienze e Tecnologie Agrarie, Alimentari, Ambientali e Forestali (DAGRI) Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA) Ingegneria dell'Informazione (DINFO) Ingegneria Industriale (DIEF) Area Umanistica e della Formazione: Lettere e Filosofia (DILEF) Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (FORLILPSI) Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS) | | <u>10 Scuole</u> Agraria Architettura Economia e Management Giurisprudenza Ingegneria Psicologia Scienze della Salute Umana Scienze Matematiche Fisiche e Naturali Scienze Politiche Studi Umanistici e della Formazione |
| Organizzazione amministrativa | | |
| Amministrazione Centrale: 11 Aree Dirigenziali Supporto amministrativo alle strutture didattiche e di ricerca | | Centri di Servizio: Sistema Museale di Ateneo (SMA) Sistema bibliotecario di Ateneo (SBA) Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino (SIAF) Altri 23 centri di servizi |

Fig. 3.1 - Assetto istituzionale e organizzativo di Unifi al 31/12/2023. Per composizione e funzioni degli organismi indicati si rimanda ai link inseriti.

3.1 Assetto istituzionale e organizzativo

Il modello organizzativo dell'Università di Firenze (cfr. fig. 3.1), disposto dallo [Statuto](#) e dagli ulteriori atti regolamentari e di organizzazione, garantisce il **presidio delle missioni istituzionali e dei servizi** erogati dall'Ateneo.

L'architettura del **sistema di governo** tiene in considerazione le specificità e le dimensioni della comunità accademica ed è funzionale all'attuazione delle politiche e delle strategie di Ateneo, anche attraverso un sistema di deleghe che riflettono gli ambiti espressi nella visione. Tutte le componenti della comunità accademica, compresa quella studentesca, hanno diritto ad una propria rappresentanza eletta negli organi accademici centrali e decentrati. Per il coordinamento dei processi di Assicurazione della Qualità, l'Ateneo si avvale del Presidio della Qualità di Ateneo.

L'Università di Firenze si articola in **21 Dipartimenti**, strutture organizzative fondamentali per la programmazione e l'esercizio delle attività di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico. **Sette** di questi (Chimica "Ugo Schiff"; Neuroscienze, psicologia, area del farmaco e salute del bambino; Scienze biomediche sperimentali e cliniche "Mario Serio"; Scienze della Terra; Scienze giuridiche; Statistica, informatica e applicazioni "G. Parenti"; Storia, archeologia, geografia, arte e spettacolo), sulla base dei risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019, hanno ricevuto nel 2023 il riconoscimento come "**Dipartimenti di eccellenza**", ottenendo dal MUR finanziamenti per oltre 56 milioni di euro, da investire nel periodo 2023-2027 per promuovere la qualità della didattica e della ricerca, anche attraverso il miglioramento delle infrastrutture, reclutamenti e premialità mirate.

Il **coordinamento delle attività didattiche** impartite nei corsi di laurea, nei corsi di laurea magistrale, nelle scuole di specializzazione, **e la gestione dei relativi servizi** avviene nell'ambito delle **10 Scuole**, ognuna costituita da uno o più Dipartimenti. Per lo svolgimento di attività di ricerca di rilevante impegno su progetti di durata pluriennale che coinvolgono più Dipartimenti o altri enti sono attualmente costituiti **37 Centri di Ricerca**, 17 dei quali interuniversitari.

Con la sua presenza nelle **Aziende Ospedaliero-Universitarie Careggi e Meyer** l'Università di Firenze contribuisce al Servizio Sanitario Nazionale, realizzando l'**integrazione tra didattica, ricerca e assistenza** (già prevista dal D. Lgs. 517/1999), attraverso l'attività assistenziale prestata da docenti, ricercatori, specializzandi e personale tecnico universitario, la partecipazione del personale delle Aziende Sanitarie nei Corsi di Studio dell'area medico-sanitaria, l'attività congiunta di ricerca e terza missione, la condivisione di risorse patrimoniali e di personale.

L'Ateneo è coinvolto a vario titolo **in circa 60 enti di diritto privato**, attraverso **quote di partecipazione** o esercizio del potere di nomina dei vertici o dei componenti dei loro organi. Di questi, rientrano nell'area di consolidamento del bilancio dell'Università di Firenze (ai sensi dell'art. 1 del D.I. n. 248/2016) l'**Azienda Agricola Montepaldi S.r.l.** (società controllata dall'Università con il 100% del capitale) e **la Fondazione per la ricerca e l'innovazione (FRI)**, in cui l'Università di Firenze esprime quattro dei sei consiglieri di amministrazione previsti dallo statuto. Nel bilancio consolidato 2023 dell'Università di Firenze i valori delle due entità incidono per meno dello 0,7% del capitale di funzionamento dell'Ateneo, e ancora minore è l'incidenza sui valori economici e finanziari.

La gestione tecnica, amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo è affidata alla **Struttura Amministrativa**, che, sotto il coordinamento del Direttore Generale, garantisce funzionalità alle attività istituzionali e di servizio di tutte le strutture. L'attuale articolazione amministrativa comprende **11 aree dirigenziali** (cfr. fig. 3.2), ciascuna caratterizzata da una propria organizzazione interna, in ragione dei processi gestiti. Le funzioni di supporto alle strutture didattiche e di ricerca sono presidiate dalla **compagine tecnico-amministrativa afferente a Dipartimenti, Scuole e Centri**.

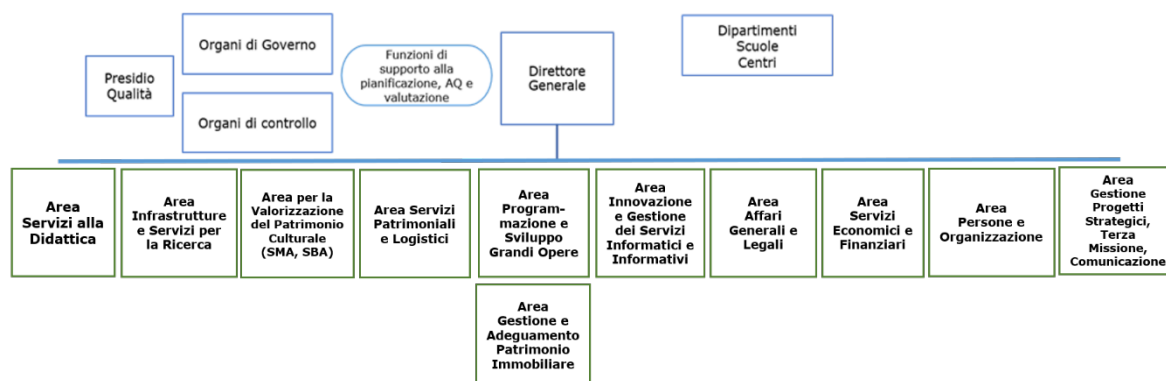


Fig. 3.2 - Aree Dirigenziali Unifi al 31/12/2023.

Per l'organizzazione e l'erogazione dei **servizi di supporto** alle attività didattiche, di ricerca, di trasferimento delle conoscenze, per la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione e diffusione dei prodotti della ricerca e degli strumenti per la didattica, anche attraverso l'attività editoriale, l'Ateneo comprende inoltre numerosi **Centri di Servizio**, strutture dotate di autonomia gestionale, istituite anche in collaborazione con altre Università e con enti pubblici e privati, e le cui finalità specifiche sono definite nei relativi atti costitutivi. Tra queste hanno rilevanza statutaria:

- il **Sistema Museale di Ateneo (SMA)**: garantisce la conservazione, la valorizzazione, la promozione e la fruizione pubblica delle collezioni scientifiche, storico-scientifiche e storico-artistiche che ospita (oltre otto milioni di esemplari). Il Sistema Museale d'Ateneo comprende anche le due dimore storiche Villa La Quiete e Villa Galileo, sulle colline rispettivamente a nord e a sud di Firenze.
- il **Sistema bibliotecario di Ateneo (SBA)**: assicura l'accrescimento, la conservazione e la fruizione del patrimonio librario e documentale dell'Università, anche in formato digitale. Comprende cinque biblioteche di area tematica che erogano i propri servizi in 14 punti di servizio disseminati sul territorio fiorentino, offrendo complessivamente oltre 20.000 mq di ambienti accessibili agli utenti, tra sale di studio e consultazione, luoghi di incontro, aule didattiche, in gran parte dotati di connessione WIFI; oltre 3.000 postazioni di studio; un patrimonio bibliografico di oltre 3.950.000 documenti.
- Il **Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino (SIAF)**: sovrintende al funzionamento, gestione, adeguamento e coordinamento del sistema informatico e di fonia (patrimonio, infrastrutture e servizi) di Ateneo, sia sotto il profilo funzionale sia sotto quello gestionale, contrattuale e manutentivo, rendendo operativi gli standard e le regole per garantire adeguati livelli di sicurezza ed interoperabilità per tutte le strutture dell'Ateneo.

3.2 Evoluzione del modello organizzativo

Il modello organizzativo dell'Ateneo è costantemente sottoposto a riesame e, laddove necessario, **aggiornato per assicurare l'adeguamento dell'organizzazione alle priorità strategiche dell'Ateneo e l'innalzamento della qualità dei servizi.**

Fatte salve le eventuali revisioni dell'assetto politico-istituzionale che richiedono modifiche statutarie, a questo livello organizzativo recentemente l'Ateneo ha rivisto la composizione e le modalità di funzionamento del Presidio della Qualità, ed ha istituito le commissioni e le deleghe funzionali alle proprie strategie (es. commissione efficientamento strutture, osservatorio bilancio di genere).

In concomitanza con l'ingresso della nuova compagine di governo dell'Ateneo e con l'attuale ciclo di pianificazione strategica, **dalla fine del 2022 si è avviata una fase di riforma complessiva dell'assetto gestionale**, volta a rafforzare la capacità amministrativa dell'Ateneo, per rendere l'organizzazione in grado di perseguire gli obiettivi delineati nel Piano Strategico, cogliere le opportunità che si stavano profilando con l'aumento delle risorse destinate al sistema universitario (PNRR, bandi competitivi, reclutamenti, infrastrutture...) e contrastare criticità già rilevate (es. frammentazioni nelle responsabilità, coordinamento tra strutture, chiarezza dei ruoli...).

Si è così delineato un **percorso di graduale evoluzione dell'assetto organizzativo**, comprendente da un lato **interventi sulla cultura organizzativa** (nuovo SMVP, nuovo modello di reclutamento, formazione a supporto del cambiamento organizzativo, nuovo assetto del lavoro agile, *job posting*, potenziamento della comunicazione interna...), e dall'altro **provvedimenti sull'assetto macro e micro organizzativo**, con impegni importanti anche in termini di assunzioni, per superare il decremento di organico degli ultimi anni, e valorizzazione delle professionalità già presenti (cfr. § 3.3.2).

Gli interventi programmati risultano coerenti anche con le considerazioni espresse dal Nucleo di Valutazione nella [Relazione Annuale 2023](#) (§ 1.2) circa la necessità di una comunicazione più chiara e trasparente sui ruoli, i compiti, le competenze, le responsabilità e i poteri decisionali delle strutture amministrative e di una maggiore condivisione delle informazioni tra Organi di governo, strutture e amministrazione (così come richiesto dai Punti di Attenzione A.2.2 e A.2.4 del modello di accreditamento AVA3).

Tra la fine del 2022 e tutto il 2023 si sono pertanto **ridisegnate le competenze di alcune aree dirigenziali** dell'amministrazione centrale:

- costituzione dell'Area "*Progetti Strategici e Comunicazione*" (delibere CdA giugno e novembre 2022), successivamente denominata Area "*Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione*" con l'attribuzione delle competenze in materia di trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze (delibera CdA 26/07/2023);
- revisione della mission dell'Area "*Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico*" e ridenominazione in Area "*Infrastrutture e servizi alla ricerca*", con l'assunzione delle competenze di gestione delle infrastrutture di ricerca e dei rapporti con gli Enti e i consorzi di ricerca (delibera CdA 26/07/2023);
- revisione delle competenze attribuite all'area Risorse Umane, modifica della denominazione in "*Area Persone e Organizzazione*" e suo riassetto interno;
- attribuzione all'Area "Affari generali e legali" delle competenze in materia di Rapporti con gli Organi Accademici e la Centrale acquisti;

- costituzione di due distinti presidi dirigenziali in materia tecnica: Area "Programmazione e sviluppo grandi opere" e Area "Gestione e adeguamento del patrimonio immobiliare" (delibera CdA del 30/04/2023).

Sul piano degli interventi di micro organizzazione, al fine di rendere più efficace la filiera dell'azione amministrativa, nel corso del 2023 si sono create le condizioni per un **progressivo incremento dei ruoli organizzativi**, superando l'attuale configurazione, che vede un'eccessiva ampiezza del controllo attribuito ai ruoli apicali in termini di numero di persone a diretto rimando, ben evidenziata dalla limitata incidenza delle risorse destinate alle indennità di responsabilità nell'ambito del fondo del salario accessorio in comparazione con gli Atenei aventi analoga dimensione (particolarmente evidente per i ruoli assegnati al personale di categoria D: cfr. fig. 3.3). Le azioni adottate hanno consentito:

- l'incremento delle risorse disponibili per le indennità di responsabilità,
- il superamento dei doppi incarichi presenti nell'organizzazione (con particolare riferimento ai Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti),
- l'accesso a ruoli di responsabilità di secondo livello anche da parte di personale di categoria D.

| Ateneo | Fondo tot. | Spesa per responsabilità cat. D | Rapporto |
|--------------------------|-------------------|--|-----------------|
| Bari | 2.582.453 | 361.400 | 14,0% |
| Bologna | 6.402.571 | 856.733 | 13,4% |
| Firenze | 2.937.655 | 30.224 | 1,0% |
| Milano statale | 1.815.751 | 441.987 | 24,3% |
| Napoli | 5.756.986 | 354.513 | 6,2% |
| Padova | 2.511.338 | N.D. | N.D. |
| Palermo | 3.772.554 | 789.370 | 20,9% |
| Pisa* | 3.067.738 | 780.000 | 25,4% |
| Roma sapienza | 12.612.198 | 981.086 | 7,8% |
| Torino | 3.425.090 | 453.211 | 13,2% |
| Media mega atenei | 4.488.433 | 614.852 | 13,7% |

Fig. 3.3 - Utilizzo del fondo trattamento accessorio del personale contrattualizzato B,C,D per posizioni organizzative assegnate a personale di categoria D: dati dei Mega Atenei. Fonte: Conto Annuale 2022. (*dati estratti dal CCI 2022. il CA 2022 non è disponibile).

Su tali presupposti, **nel 2024** gli interventi sul modello organizzativo si focalizzeranno sul **graduale sviluppo dell'assetto interno delle aree, in base a nuovi criteri di progettazione organizzativa**, volti ad introdurre un più ampio spettro di posizioni (di line, di staff, permanenti e temporanee), chiarire gli ambiti di responsabilità e i rapporti tra i diversi attori e assicurare il coordinamento fra le diverse componenti dell'organizzazione, anche mediante ruoli specifici a ciò dedicati. Nel riassetto si terrà conto, oltre che delle priorità strategiche e organizzative, del grado di maturazione delle risorse professionali a disposizione e delle disponibilità dei fondi per il salario accessorio.

In prima istanza, data la loro rilevanza nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo, particolare attenzione sarà dedicata ai **servizi di supporto alla didattica e ai servizi per gli studenti**, per i quali, considerati i seguenti elementi, si ravvisa una decisa **necessità di potenziamento**:

- come evidenziato nella [Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione](#) (§ 4), persistono **margini di miglioramento sull'efficacia dei percorsi formativi** offerti dall'Ateneo, in termini di attrattività, durata delle carriere, innovazione e internazionalizzazione della didattica. La risoluzione di tali aspetti richiede un approccio sinergico tra la componente accademica e quella amministrativa, coerente con l'enfasi posta dal modello AVA3 sull'adeguato dimensionamento e organizzazione delle risorse professionali dedicate alla pianificazione, all'erogazione e alla gestione dell'offerta formativa dell'Ateneo, e dei correlati servizi.
- sul piano numerico, le **risorse** dedicate a tali ambiti risultano essere **sottodimensionate** in rapporto agli Atenei di analoga dimensione, come attestano anche le evidenze del rapporto Good Practice 2023. Infatti, il costo medio unitario dei servizi per la didattica (dipendente quasi totalmente dai costi di personale) è risultato pari a 227 euro nel 2022, mentre la media dei circa 60 Atenei partecipanti all'indagine si attesta su 327 euro. Tale carenza riguarda sia il dato complessivo dei full time equivalent attribuito a queste funzioni che l'incidenza dei ruoli di responsabilità attribuite alle stesse.
- conseguentemente, le rilevazioni sul gradimento da parte degli studenti registrano **bassi valori di soddisfazione per i servizi agli studenti**. Infatti, dalle indagini Good Practice emerge che gli studenti (I anno e anni successivi) valutano in maniera appena sufficiente i servizi di segreteria, di orientamento e di supporto al job placement, con valutazioni leggermente inferiori a quelle osservate negli altri Atenei di benchmark di pari importanza, ma largamente inferiori a quelle osservate nel complesso degli Atenei italiani (cfr. fig. 3.4).

| Stakeholder | Servizio | Valutazioni UniFI (scala 1-6) | | | Valutazioni benchmark 2022/23 | | Variazioni | |
|--|------------------------|----------------------------------|-------------|-------------|-------------------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|
| | | 2022/ 23 | 2021/ 22 | 2020/ 21 | Mega- Atenei | Tutti gli Atenei | Ultimo triennio | Mega- Atenei |
| Studenti del primo anno | Orientamento | 3,73 | 3,75 | 3,68 | 3,79 | 4,17 | +0,05 (+1,4) | -0,06 (-1,6) |
| | Segreteria studenti | 3,50 | 3,64 | 3,44 | 3,68 | 4,08 | +0,06 (+1,7) | -0,18 (-4,9) |
| Studenti anni successivi al primo | Segreteria studenti | 3,49 | 3,39 | 3,35 | 3,60 | 3,95 | +0,14 (+4,2) | -0,11 (-3,1) |
| | Job placement | 3,46 | 3,52 | 3,52 | 3,37 | 3,73 | -0,06 (-1,7) | +0,09 (+2,7) |

Fig. 3.4 - Esiti indagini Good Practice 2023 (Studenti I anno e anni successivi) sui servizi alla didattica fruiti nel 2022. Scala: 1 (giudizio molto negativo) - 6 (giudizio molto positivo). Fonte: MIP.

Gli interventi di riorganizzazione in questo ambito riguarderanno sia l'area dirigenziale "Servizi alla Didattica" (comprensiva dei servizi rivolti all'internazionalizzazione) che i servizi erogati dalle Scuole (riguardo alle quali il Consiglio di Amministrazione ha indicato la necessità di una riforma mediante una delibera quadro di macro organizzazione). Le scelte organizzative definiranno una nuova mappa dei processi e delle attività di questi ambiti, consolidando anche quanto già avviato nell'ambito del progetto di riforma dei servizi agli studenti (provvedimento del Direttore Generale prot. 234826 del 22.10.22), compresi i nuovi strumenti per la comunicazione dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti (Progetto Portale Web – cfr. Appendice 2, tra gli obiettivi dell'Area Didattica e Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione).

Per le altre aree dell'amministrazione, sono programmati nel 2024 i seguenti passaggi di revisione organizzativa:

- articolazione interna dell'Area Gestione Progetti Strategici, Comunicazione e Terza missione (con un focus particolare sui servizi di comunicazione e di placement);
- riorganizzazione delle due Aree tecniche, al fine di assicurare la coerenza dell'assetto interno con le finalità che hanno portato alla ripartizione del comparto gestionale edilizio e patrimoniale;
- attivazione della gestione delle Infrastrutture di ricerca in capo all'Area Infrastrutture e Servizi alla Ricerca.

I processi e le attività di altre aree amministrative saranno rianalizzati ai fini della loro sotto articolazione, compatibilmente con le risorse che sarà possibile dedicare a tali progetti. Nel corso dell'anno i criteri di progettazione organizzativa dovranno inoltre essere integrati, previo confronto con il Collegio dei Direttori di Dipartimento, comprendendo anche l'assetto interno degli ambiti amministrativo e tecnico a supporto della ricerca nelle strutture dipartimentali.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Nella **determinazione dei fabbisogni di personale e nella programmazione** l'Ateneo tiene conto:

- delle **consistenze complessive e per ruolo** del personale dell'Ateneo e delle **cessazioni previste**: al 31 dicembre 2023 risultavano in servizio 1.864 docenti e ricercatori e 1.591 unità di personale contrattualizzato (cfr. fig. 3.6), e nel prossimo triennio si prevedono tra le 40 e le 50 uscite annuali di personale accademico strutturale e circa 50 cessazioni ogni anno di personale contrattualizzato (senza contare la tendenza registrata nel numero di cessazioni non programmate, in larga parte dovute a dimissioni volontarie);
- del monitoraggio degli **indici di sostenibilità finanziaria** ("Spese di personale", "Indebitamento" e "Sostenibilità economico-finanziaria") annualmente elaborati dal MUR (ex D. Lgs. 49/2012): la rilevazione alla base dell'ultima assegnazione del contingente assunzionale delle università statali per l'anno 2023 (DM 1560/2023) conferma valori positivi per tutti gli indici. Mantenere valori ottimali di questi indici rientra tra gli obiettivi di performance dell'Ateneo (cfr. § 2.5);
- dei volumi di domanda collegati alle **attività istituzionali (didattica, ricerca e servizi)**, nonché delle esigenze legate al perseguimento delle **strategie** (cfr. §§ 3.3.1, 3.3.2);
- di un giusto equilibrio **tra personale docente e personale tecnico-amministrativo**: attualmente il rapporto tra numero di personale t-a e docente (0,80) pone l'Ateneo al di sotto di tutte le medie di sistema (media nazionale: 0,86; media Centro: 0,96; media dei Mega Atenei: 0,88).
- degli accertamenti sulla **sostenibilità economico-finanziaria** delle scelte di programmazione, adottando una particolare prudenza nel quantificare le disponibilità per il reclutamento.

Per la seconda tornata di programmazione nell'ambito del "**Piano straordinario reclutamento personale universitario 2022-2026**" introdotto lo scorso anno con DM 445/2022, il MUR, con DM 795/2023, ha assegnato ad UNIFI una dotazione pari a 95,5

PUOR. Le risorse sono disponibili per attivare piani straordinari di reclutamento di professori, ricercatori a tempo determinato (di tipo B o RTT) e di personale tecnico-amministrativo.

Inoltre, per quanto riguarda la **programmazione ordinaria**, il DM 1560/2023 ha stabilito per l'Ateneo fiorentino facoltà assunzionali per 73,36 PuOr (a fronte di un ammontare di cessazioni 2022 per 84,70 PUOR), che consentono un livello di turnover pari al 90%, che va a sommarsi alle disponibilità residue delle precedenti programmazioni.

Ragioni di sostenibilità prospettica, anche in considerazione del previsto aumento dei costi del personale legato al sistema di scatti stipendiali e ai rinnovi contrattuali e di una relativa incertezza sul finanziamento pubblico, impongono una certa prudenza nella programmazione. Con l'approvazione del [Bilancio di Previsione annuale 2024 e triennale 2024-2026](#) Il Consiglio di Amministrazione ha pertanto centrato le risorse per la programmazione in larga prevalenza sul Piano Straordinario (cfr. fig. 3.6), con un limitato ricorso alla programmazione ordinaria, finanziata con risorse proprie (cfr. fig. 3.7). Tuttavia, le azioni poste in essere per assicurare la sostenibilità del bilancio, comprese le politiche di efficientamento nell'uso delle risorse stanziare, inducono a ritenere che l'Ateneo potrà garantirsi, anche una volta esaurito il Piano Straordinario, una capacità assunzionale in grado di sostenere gli obiettivi indicati nel Piano Strategico, anche se in misura ridotta rispetto al 2023 e 2024.

| Personale | Ruolo/Qualifica | Anni | | |
|---|--|--------------|--------------|--------------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 |
| Docente e ricercatore | Professori ordinari | 383 | 393 | 384 |
| | Professori associati | 841 | 843 | 854 |
| | Ricercatori a tempo indeterminato | 165 | 126 | 117 |
| | Ricercatori a tempo determinato tipo B/T | 140 | 210 | 199 |
| | Ricercatori a tempo determinato tipo A | 192 | 224 | 310 |
| | Totale | 1.721 | 1.796 | 1.864 |
| Tecnico-amministrativo (tempo ind. + det.) | Dirigenti | 10 | 11 | 12 |
| | EP | 98 | 88 | 77 |
| | D | 429 | 451 | 491 |
| | Tecnologi | 30 | 20 | 35 |
| | C | 860 | 838 | 880 |
| | B | 36 | 28 | 26 |
| | Totale | 1.463 | 1.436 | 1.521 |
| Collaboratore e esperto linguistico | | 74 | 70 | 70 |
| Totale generale | | 3.258 | 3.302 | 3.455 |

Fig. 3.5 – Personale in servizio al 31 dicembre di ogni anno (2021-2023).

| Piano Straordinario | Puor 2024 |
|---|------------------|
| Personale docente e ricercatore | 37,1 |
| Personale contrattualizzato | 35,0 |
| Quota strategica presidiata dalla Rettrice (destinabile sia a personale docente che t-a) | 19,4 |
| Quota compensativa per Dipartimenti non rientranti nei Dipartimenti di Eccellenza (per personale docente e ricercatore) | 4,0 |
| Totale | 95,5 |

Fig. 3.6 - Programmazione delle risorse da Piano Straordinario ex DM 795/2022 per l'anno 2024 deliberata dal CdA nella seduta di novembre 2023.

| Programmazione ordinaria | Puor 2024 | Puor 2025 | Puor 2026 |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Personale docente e ricercatore | 21,0 | 10,0 | 1,8 |
| Personale t-a | 10,0 | - | - |

Fig. 3.7 - Risorse destinate alla programmazione ordinaria del personale docente e ricercatore 2024-2026 deliberate dal CdA nella seduta di novembre 2023.

3.3.1 Personale docente e ricercatore

Nell'ultimo triennio la numerosità del personale docente e ricercatore è andata crescendo, soprattutto per effetto degli ingressi finanziati su fondi non strutturali dell'Ateneo (circa 180 ricercatori su fondi PNRR, PON).

Nell'ambito del Piano Straordinario, 37,1 Puor sono stati assegnati ai Dipartimenti secondo il modello di allocazione di Ateneo, basato su una quota dimensionale e una quota premiale.

I **criteri di programmazione** operano, anche per l'anno 2024, sulle **linee primarie del Piano Strategico** di Ateneo (Didattica per il futuro, Qualità della ricerca e Impatto della ricerca sulla società) e puntano a rinforzare e sviluppare gli assetti organici scientifico-disciplinari, con un forte coinvolgimento dei Dipartimenti nell'individuazione delle aree di intervento. Le scelte di reclutamento dei Dipartimenti considerano al contempo i vincoli di sostenibilità prospettica dell'offerta didattica, considerando non solo i fattori di sviluppo citati, ma anche la chiara presenza di domanda di servizi formativi nelle classi di laurea (vedi nota della Rettrice 4166 del 8 gennaio 2024 "Valorizzazione dell'offerta didattica del Dipartimento").

Il reclutamento sugli specifici SSD opera in relazione a quattro ordini di **fattori concorrenti all'individuazione di risorse** cruciali negli ambiti istituzionali:

- didattica: volume e esigenze della didattica, presenza di eccesso di domanda (ore, esami, tesi) e di ricorso a coperture con personale non accademico.
- sostenibilità dell'offerta didattica: in relazione all'analisi dei fattori di Costo Standard e all'impiego delle risorse.
- organico: in considerazione di disequilibri nei ruoli del personale e delle carenze prospettiche note.

- ricerca e terza missione: per lo sviluppo o la premialità in settori con differenti posizionamenti in ambito di qualità scientifica, accesso alle risorse e attività di terza missione.

Il **collegamento tra programmazione del personale e obiettivi generali dell'Ateneo**, in particolare quelli di valore pubblico, è quindi garantito dall'armonico sviluppo di azioni di sistema guidate dal governo di Ateneo e da quelle delegate all'autonomia statutaria dei Dipartimenti, espresse nell'ambito dei processi di Assicurazione della Qualità (nel Piano di Sviluppo Dipartimentale – cfr. § 2.4).

Per quanto riguarda la programmazione ordinaria, è stata allocata una quota di 0,2 PUOR per ciascun passaggio da RTD b) al ruolo di associato (procedure ex art. 24 comma 5 della L. 240/2010), prevedendo 80 procedure nel 2024, 50 nel 2025 e 9 nel 2026. Inoltre per l'anno 2024 sono stati destinati 5 PUOR a copertura delle chiamate dirette e di altre operazioni strategiche urgenti e/o emergenti presidiate dalla Rettrice.

3.3.2 Personale tecnico-amministrativo

L'evoluzione nella numerosità del personale contrattualizzato (cfr. fig. 3.5) evidenzia l'importanza del reclutamento effettuato nel corso del 2023 per invertire il calo di organico registrato negli ultimi anni. Le assegnazioni dell'ultimo anno sono state prioritariamente rivolte a ristorare le cessazioni intervenute e a consentire il potenziamento o la costituzione di servizi funzionali alla conduzione di progetti strategici di Ateneo (ad esempio, l'istituzione ex novo dell'Area Gestione progetti strategici).

Tuttavia, tra il personale contrattualizzato si conferma anche nell'ultimo anno un numero di **uscite** penalizzante, ed appare pertanto **necessario sostenere la consistenza della compagine con misure significative**, contemperando le esigenze di sostituzione con quelle di valorizzazione del personale e gli investimenti in termini strategici.

In questo senso, i 35 Punti Organico dedicati nel Piano Straordinario, oltre ai 10 della programmazione ordinaria, consentono di concentrare la programmazione del personale tecnico e amministrativo su due direttrici:

- **garantire la continuità dei servizi**, assicurando la sostituzione delle cessazioni intervenute e di quelle prevedibili nel 2024;
- **reclutare professionalità coerenti con gli indirizzi strategici**, assicurando la sostenibilità dei processi di evoluzione organizzativa.

Per l'anno 2024 si prevede di conferire **priorità al reclutamento di professionalità per l'ambito della didattica e dei servizi agli studenti**, al fine di assicurare i processi di riorganizzazione sopra indicati (cfr. § 3.2) e per potenziare i servizi che emergono come maggiormente critici dall'analisi delle evidenze del sistema di qualità di Ateneo: orientamento e tutorato, dottorato, placement, presidio dell'offerta formativa e del sistema di qualità (anche mediante costituzione di una rete di manager didattici nell'ambito delle Scuole), internazionalizzazione. L'area della didattica presenta anche un evidente sotto inquadramento dell'organico, da cui deriva la necessità di effettuare operazioni di reclutamento sia di categoria D che EP.

Sul piano numerico, l'utilizzo dei Punti Organico sarà così ripartito:

- Ambito didattica e servizi agli studenti: 60/70 persone corrispondenti a 17/20 PuOr;

- Copertura delle cessazioni recenti non compensate nel 2023 e di quelle preventivabili nel 2024, di professionalità non fungibili appartenenti a tutte le famiglie professionali: 50/60 persone corrispondenti a 15/16 PuOr;
- Reclutamento a supporto degli ulteriori processi di evoluzione dell'assetto organizzativo: 30/40 persone, corrispondenti a 8/10 PuOr.

Si proseguirà inoltre la politica di progressivo innalzamento dei livelli di inquadramento in relazione ai requisiti professionali delle persone in organico, sia mediante l'istituto delle progressioni verticali che dei reclutamenti dall'esterno. Particolare attenzione dovrà essere posta al reclutamento di professionalità di categoria EP, in ragione della rilevante riduzione dell'organico di questa categoria intervenuto negli anni (- 21 unità dal 2021 a oggi, corrispondente ad un decremento del 21,4%).

Le capacità assunzionali determinatesi in questo anno, le prospettive di finanziamento del *turn over* (in base alla sostenibilità delle proiezioni pluriennali di bilancio), la consapevolezza dell'importanza di un'amministrazione efficace per il perseguimento delle strategie, inducono l'Ateneo ad un impegno di programmazione, nel medio-lungo termine, per portare il rapporto PTA/docenti da 0,8 a 0,9 (da 1450 a 1600 unità di personale) in 10 anni, avvicinandolo a quello dei principali Atenei di riferimento.

3.4 Gestione per competenze e formazione per lo sviluppo del capitale umano

Come già indicato nelle Linee di indirizzo del Dipartimento della Funzione Pubblica per l'individuazione dei [nuovi fabbisogni professionali](#) nelle pubbliche amministrazioni, la capacità delle amministrazioni pubbliche di rispondere con prontezza alle sfide poste dalle trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche dipende anche dalla qualità dei modelli organizzativi adottati e dalle competenze dei lavoratori che vi operano all'interno. Con questo spirito lo stesso Dipartimento ha promosso il framework delle competenze attese per il personale di qualifica [dirigenziale](#) e [non dirigenziale](#) nelle pubbliche amministrazioni. **Nel corso del 2023 l'Ateneo ha avviato** una profonda riflessione in merito, intraprendendo alcune **iniziative per una gestione per competenze** del proprio capitale umano, nelle fasi di reclutamento (definizione dei profili di ruolo, assessment delle competenze trasversali) e valutazione (revisione del dizionario delle competenze, introduzione della valutazione delle competenze tecnico-professionali nella scheda di valutazione individuale). A seguito di partecipazione alla manifestazione di interesse promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Ateneo è stato **selezionato**, con altre 47 amministrazioni in Italia, **per partecipare al progetto RiVa** (Gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico), realizzato da FormezPA, con la collaborazione della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e di Invitalia, nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il progetto è volto a introdurre nella pubblica amministrazione sistemi innovativi di gestione e sviluppo strategico delle risorse umane basati su modelli di competenze. La realizzazione del progetto segue un percorso strutturato in fasi, in cui le amministrazioni sono sia protagoniste attive nella definizione di modelli e strumenti innovativi, sia dirette destinatarie di interventi di supporto e accompagnamento da parte di esperti qualificati. Attraverso azioni di studio, ricerca, sperimentazione e affiancamento verranno costruiti ed implementati strumenti e metodi (banca dati dei sistemi professionali e framework per la gestione strategica delle risorse umane), in grado di legare la pianificazione strategica delle risorse umane alla revisione degli assetti organizzativi e all'individuazione di nuovi profili professionali e competenze; favorire la mobilità orizzontale ed integrarsi con i sistemi e gli strumenti per la mobilità

verticale; sviluppare la cultura e la consapevolezza organizzativa sul nuovo modello di Competency Based Human Resource Management. La conclusione è prevista per giugno 2026.

Di recente, altre due Direttive del Ministro della Funzione Pubblica ([23 marzo 2023](#), [28 novembre 2023](#)) hanno ribadito la **centralità di una formazione di qualità per lo sviluppo del capitale umano e per la crescita delle amministrazioni pubbliche**, individuando variegati ambiti e modalità di formazione e inserendo tra i parametri di valutazione delle performance della dirigenza pubblica la promozione della formazione, per il perfezionamento delle competenze sia personali, che del personale assegnato, identificando un fabbisogno minimo di tempo da dedicare alla partecipazione a iniziative formative (24 ore per persona per anno). Nello stesso anno, ANVUR ha pubblicato le [Linee di indirizzo per lo sviluppo professionale del docente e strategie di valutazione della didattica in Università](#), ponendo l'attenzione sull'opportunità di innalzare il livello di qualificazione della didattica universitaria, offrendo ai docenti percorsi formativi per rafforzare le competenze di insegnamento-apprendimento. I Punti di Attenzione B.1.1, B.1.2 del modello AVA3 confermano poi l'importanza dell'aggiornamento scientifico e professionale e dell'acquisizione delle competenze nelle strategie di gestione delle risorse umane (personale docente e tecnico-amministrativo). Tali indirizzi appaiono pienamente in linea con le politiche di Ateneo.

L'Ateneo fiorentino è infatti impegnato fin dal 2016 nella promozione di **iniziative di formazione rivolte al proprio personale docente e ricercatore**; nell'ultimo triennio, hanno dato ulteriore impulso a tale orientamento la partecipazione agli obiettivi della Programmazione Triennale 2021-2023 e la costituzione del **Teaching & Learning Center** (T&LC) di Ateneo, per lo sviluppo delle competenze pedagogiche del personale di Ateneo. Il **programma formativo del T&LC per il 2024** è stato presentato alla comunità accademica il 24 gennaio 2024. Altre iniziative di formazione per i docenti sono promosse nell'ambito del **Progetto DIdEL - Didattica in e-Learning**, finalizzato a favorire l'innovazione didattica attraverso l'uso delle nuove tecnologie e dell'eLearning, e dal [Centro Linguistico di Ateneo](#). Il personale docente che ricopre ruoli organizzativi (Direttori di Dipartimento, Presidenti di CdS, referenti AQ...) è inoltre coinvolto in momenti formativi dedicati ai compiti connessi allo specifico ruolo, organizzati dall'amministrazione (es. corso sul feedback per i valutatori) e dal [Presidio della Qualità di Ateneo](#).

Nell'ottica di favorire una partecipazione più consapevole degli studenti ai processi decisionali dell'Ateneo, tenuto conto anche delle osservazioni del Nucleo di Valutazione circa il loro limitato coinvolgimento (§ 1.5 della Relazione Annuale, Punto di Attenzione A.5.1 del modello AVA3), per il 2024 l'Ateneo ha attivato un **percorso di formazione dedicato ai rappresentanti degli studenti** negli Organi dell'Ateneo, componenti della comunità accademica in grado di apportare a tutti gli effetti un contributo significativo alle scelte strategiche.

Per quanto riguarda la **formazione del personale tecnico-amministrativo**, per l'anno 2024 è stato assicurato un investimento in formazione analogo al 2023, nel quale l'Ateneo aveva assunto uno specifico impegno nell'ambito della Programmazione Triennale, pari a 250.000 euro.

Nell'ambito delle azioni per lo sviluppo della cultura organizzativa, il consolidamento dei processi di formazione del personale tecnico amministrativo ai fini del supporto al cambiamento organizzativo è uno degli obiettivi di performance assegnati all'Area Persone e Organizzazione (cfr. Appendice 2), volto a chiarire i criteri e le modalità per la costruzione del Piano della Formazione annuale, per l'accesso ai percorsi formativi

individuali e per la valutazione dell'efficacia effettiva della formazione erogata nell'accrescimento delle competenze.

Il **Piano della Formazione 2024** conterrà pertanto, accanto alla **formazione obbligatoria** (sicurezza, codice di comportamento, anticorruzione e trasparenza) e alla **formazione tecnico-specialistica** (indirizzata a specifici profili su specifiche competenze tecnico-professionali), percorsi di **formazione a supporto del cambiamento e dell'evoluzione organizzativa**, tra i quali si citano:

- proseguimento del percorso rivolto ai dirigenti sul lavoro di gruppo e sulle tematiche emergenti derivanti da interventi legislativi;
- rinnovo del percorso per il middle management dei Dipartimenti e prima edizione per il personale dell'amministrazione centrale, con l'obiettivo di fornire una visione complessiva delle strategie dell'ateneo e delle azioni funzionali al loro perseguimento;
- percorsi per il supporto all'inserimento in ruolo, con particolare riferimento a nuovi responsabili;
- proseguimento del percorso di formazione sulle competenze digitali e per la corretta gestione documentale, ai fini di una più pervasiva dematerializzazione e transizione al digitale;
- rinnovo del corso sul processo di *feedback* nella valutazione delle performance, per valutati e valutatori;
- percorsi sullo sviluppo delle competenze trasversali: collaborazione, comunicazione, gestione dei conflitti, problem solving;
- percorso sperimentale di formazione e accompagnamento per l'utilizzo dell'IA nei processi gestionali;
- formazione linguistica (inglese);
- formazione post lauream: possibilità di iscrizione ai Master Unifi e di altri Atenei, in base alla rilevanza ai fini delle strategie gestionali.

In coerenza con la Direttiva del Ministro del 23 marzo 2023, la promozione della formazione e della partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative di sviluppo delle competenze è valutata tra i comportamenti del Dirigente.

3.5 Lavoro a distanza

Nel 2023 l'amministrazione si era data l'obiettivo di rivedere l'assetto degli istituti di lavoro a distanza nelle sue varie forme, tenendo conto sia delle dinamiche consolidate con il superamento della situazione emergenziale connessa alla pandemia da Sars-Cov-19, sia delle prospettive offerte dal nuovo CCNL di comparto. Le riflessioni avviate hanno portato l'Ateneo ad orientarsi su un modello a due componenti, in parte già note ed adottate ma ampiamente rimodulate come caratteristiche e confini:

- l'istituto del lavoro da remoto, che eredita l'impianto dell'attuale telelavoro ma lo estende come strumento ordinario possibile, con alcuni limiti, a tutte le attività lavorabili a distanza, senza limitazioni predeterminate di quote di lavoratori e senza la necessità di un bando selettivo;

- l'istituto del lavoro agile, che viene caratterizzato come modalità innovativa di lavoro e adottato in tal senso in via sperimentale per un primo periodo per un numero limitato di lavoratori.

Il **lavoro da remoto** è una modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, eseguibile con precisi vincoli di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza (verificati attraverso timbrature virtuali) derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa. Ha natura consensuale e volontaria ed è attivabile per tutti i dipendenti che operino su procedure "remotizzabili", che possono cioè essere svolte senza la necessaria presenza in servizio presso le sedi dell'Ateneo. La strumentazione viene messa a disposizione dall'Amministrazione. Il lavoro da remoto può essere esteso fino a un massimo di due giorni alla settimana; per sopravvenute esigenze organizzative il responsabile può modificare la programmazione del dipendente, entro la giornata precedente, concordando eventualmente la fruizione in altro giorno della stessa settimana lavorativa. Il lavoro da remoto viene svolto in modalità tale da garantire il buon funzionamento dell'organizzazione, assicurando comunque una presenza quotidiana negli uffici/servizi, nonché gli adempimenti in materia di sicurezza (squadre di emergenza). Sono esclusi i lavori effettuati in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili.

Sono mantenute le **tutele previste per il personale con fragilità** personale o con particolari esigenze conciliative, come la possibilità di estendere le giornate di lavoro rispetto alle 2 giornate e quella di non essere richiamato in presenza per sopravvenute esigenze organizzative con preavviso inferiore a 72 ore.

Il **lavoro agile** è invece una modalità di lavoro eseguibile per fasi, cicli e obiettivi, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. È applicato all'intera prestazione lavorativa; prevede comunque la prevalenza in presenza (almeno 3 giorni su 5) e la possibilità di essere richiamati in presenza dal Responsabile per esigenze di servizio con tempi di preavviso di almeno un giorno lavorativo. Il lavoro in modalità agile prevede delle fasce di contattabilità (cioè fasce orarie nelle quali il lavoratore dovrà essere contattabile, sia telefonicamente, sia tramite posta elettronica o con altre modalità simili) e fasce di inoperabilità (durante le quali il dipendente non potrà erogare nessuna prestazione lavorativa). La fruizione degli istituti del CCNL (permessi, etc.) è garantita, ma non comporta una diminuzione delle prestazioni concordate attese. Stante la previsione del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro 2019 – 2021, l'accesso al lavoro agile è previsto, in via sperimentale, sulla base di una valutazione discrezionale del Responsabile della Struttura, al solo personale che eserciti un'attività lavorativa organizzata per fasi o obiettivi su processi remotizzabili e che sia titolare incarico di Responsabilità. Per rendere possibile al responsabile una valutazione circa l'effettiva realizzazione degli obiettivi posti al lavoratore agile verranno strutturati dei meccanismi per la valutazione dei risultati raggiunti.

Sono attualmente in fase avanzata le interlocuzioni con le parti sindacali, che porteranno, nella prima metà dell'anno, alla sottoscrizione dell'accordo su tali istituti e all'attuazione entro l'anno di quanto previsto nei documenti regolamentari che saranno approvati. Per fruire delle due modalità di lavoro a distanza sarà necessario sottoscrivere in via telematica un accordo individuale; l'amministrazione si riserva la riorganizzazione degli spazi per ottimizzarne l'utilizzo.

4 | Monitoraggio

4.1 Monitoraggio della performance istituzionale

Il **Piano Strategico 2022-2024** contiene numerose misure ed individua il presidio politico per la loro attuazione in un arco temporale di tre anni. Il monitoraggio delle azioni è contenuto nelle **relazioni annuali dei Prorettori** all'organo di governo politico-amministrativo.

Questo livello di monitoraggio del Piano Strategico si distingue dal livello di **monitoraggio della performance istituzionale - attuato** dalla Direzione Generale, **sulle Linee di Indirizzo tratte dal Piano Strategico e specificate annualmente nel PIAO** (cfr. § 2.4). Esso si riferisce quindi agli obiettivi e ai target indicati nelle Linee di indirizzo per la programmazione, soggetti a verifica triennale ma monitorati annualmente anche in concomitanza e avvalendosi delle procedure di monitoraggio della performance organizzativa, di allocazione delle risorse, di valutazione del sistema di AQ (indicatori didattica e ricerca del sistema AVA).

Con il 2024 si chiuderà il primo ciclo dell'attuale programma strategico. In vista del successivo triennio di mandato rettorale, gli Organi Accademici, nelle sedute di gennaio 2024, hanno delineato il percorso per effettuare il riesame degli esiti e dei contenuti del precedente Piano Strategico, ed avviare i lavori per il suo aggiornamento. Il nuovo Piano Strategico dovrà orientare la programmazione delle Strutture a partire dal 2025.

A metà del triennio 2025-2027 (periodo di riferimento del prossimo Piano Strategico) l'Ateneo riceverà peraltro la visita di accreditamento di ANVUR (secondo semestre 2026); appare dunque particolarmente opportuno allineare i processi di autovalutazione sui requisiti di qualità delle missioni istituzionali del modello AVA3 a quello di revisione del Piano Strategico, nella logica PDCA (Plan-Do-Check-Act) promossa dai sistemi di assicurazione della qualità. A tale scopo, si è proposto di dare corso nel 2024 alle attività di autovalutazione dei requisiti di AQ dell'Ateneo, dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti, dando spazio ai necessari approfondimenti e agli opportuni confronti tra il Sistema di Governo dell'Ateneo e le Strutture.

4.2 Monitoraggio della performance organizzativa

Il monitoraggio della **performance organizzativa di Ateneo**, dimensione che ricade trasversalmente quale **parametro di valutazione della performance organizzativa sul personale di categoria B, C, D, EP ai fini della corresponsione del trattamento accessorio**, avverrà nella fase di monitoraggio finale/rendicontazione. I valori del set di indicatori annuali saranno rilevati dalla Direzione Generale e **valutati in relazione alle metriche definite** nella sezione 2.5. Il risultato complessivo di performance organizzativa di Ateneo corrisponde alla **media semplice della valutazione degli indicatori del set**, espressa in percentuale. La scheda riepilogativa della performance organizzativa di Ateneo sarà pubblicata nella Relazione annuale sulla Performance.

4.3 Monitoraggio della performance delle strutture

La **performance organizzativa delle strutture** soggette a responsabilità dirigenziale è parametro di valutazione solo per le figure dirigenziali, **Direttore Generale e Dirigenti**. Sono oggetto di misurazione della performance organizzativa di struttura **le**

azioni, gli indicatori e i target degli obiettivi di innovazione assegnati ai Dirigenti, esposti nell'Appendice 2.

Gli **stati di avanzamento degli obiettivi di innovazione** saranno verificati dalla Direzione Generale sulla base delle evidenze rendicontate dai Dirigenti. Per ogni obiettivo il risultato è misurato in base alla metrica stabilita nella scheda individuale per i diversi traguardi di progetto. La valutazione del singolo obiettivo è effettuata rapportando il risultato dell'obiettivo alla pesatura stabilita nella scheda individuale. In caso di obiettivi trasversali a più aree dirigenziali, il risultato è ponderato per ciascuna area tenendo conto del peso stabilito.

Il monitoraggio dell'obiettivo trasversale relativo al riesame dei processi di assicurazione della qualità nei rispettivi ambiti di competenza sarà rendicontato al Presidio della Qualità e l'analisi dei documenti prodotti dalle aree dirigenziali (rapporto di autovalutazione e relativi piani di miglioramento) sarà utilizzata per la definizione di eventuali obiettivi di performance per il PIAO 2025.

La media delle valutazioni ottenute dai vari obiettivi restituisce il risultato globale della componente della performance organizzativa di struttura corrispondente agli obiettivi di innovazione.

La prestazione delle strutture in termini di qualità percepita dei servizi è misurata dalla Direzione Generale in base alla metrica indicata nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024 per valutare i risultati delle **indagini di customer satisfaction**. Tale metrica valorizza sia un valore soglia quale standard minimo di soddisfazione, sia specifici valori di miglioramento rispetto ad una baseline di partenza. La baseline per ciascuna area dirigenziale, resa nota sul servizio DAF, viene determinata in base ad una selezione di domande tratte dalle varie indagini.

La media generale dei risultati degli obiettivi di innovazione assegnati a tutte le aree dirigenziali ricade come componente di performance organizzativa nella valutazione del Direttore Generale. Il Direttore Generale risponde inoltre della media dei risultati delle indagini di customer satisfaction dei servizi erogati dalle aree dirigenziali e dell'indagine di customer dipartimentale.

4.4 Monitoraggio del Piano Anticorruzione e Trasparenza

Il monitoraggio sull'attuazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (svolto nel rispetto delle indicazioni di ANAC) ha **cadenza annuale**, e riguarda sia **l'applicazione che l'idoneità delle misure di trattamento del rischio, generali e specifiche**. Sono coinvolti nel monitoraggio:

➤ i **responsabili degli uffici e la rete dei referenti per la gestione del rischio corruttivo**: informa il RPCT sullo stato di attuazione delle misure per quanto di competenza e sulla loro adeguatezza rispetto ai rischi corruttivi da contenere;

➤ il **Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza**, coadiuvato dall'unità organizzativa "Prevenzione della corruzione e trasparenza": verifica il grado complessivo di realizzazione delle azioni previste dal Piano, anche attraverso attività di auditing, e valuta i risultati anche ai fini del successivo aggiornamento del Piano;

➤ il **Nucleo di Valutazione**, nelle sue funzioni di Organismo Interno di Valutazione (OIV): verifica la coerenza delle misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza con gli obiettivi strategici e gestionali, controlla il rispetto degli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente e che nella misurazione e

valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

I risultati dell'attività di monitoraggio sono utilizzati per effettuare il **riesame periodico** (annuale) **della funzionalità complessiva del "Sistema di gestione del rischio"**, condotto dal RCPT con il supporto della rete dei referenti per la gestione del rischio corruttivo.

L'attività di **monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione** è svolta mensilmente dall'ufficio di supporto al RPCT, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate.

Gli indicatori per il monitoraggio delle misure generali e specifiche per il trattamento dei rischi sono riportati analiticamente nel documento contenente le procedure applicative del PTPCT, pubblicato in [Amministrazione Trasparente](#). L'esito del monitoraggio è rendicontato nella Relazione Annuale del RPCT.

Il monitoraggio delle azioni contenute nella sezione 2.6 di questo PIAO, e più in particolare degli obiettivi di contrasto alla corruzione e promozione della trasparenza definiti come obiettivi di performance, avverrà sulla base degli indicatori ivi stabiliti.

Appendice 1: Piano delle Azioni Positive

Ai sensi del d.lgs. n. 198 del 2006, della legge 4 novembre 2010, n. 183 (v. art.48), e della direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011, il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità la non discriminazione e il benessere di chi lavora (CUG) ha il compito di proporre all'Amministrazione il Piano triennale di azioni positive (PAP), che mira a rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità e al contempo promuove azioni di tutela e di valorizzazione dei diritti e del benessere lavorativo, a vantaggio della comunità universitaria tutta.

Il PAP è un documento di programmazione con il quale il CUG, da una parte, esplicita le attività su cui si concentrerà l'Organo durante il proprio mandato - facendosi carico del monitoraggio della loro realizzazione -, dall'altra propone all'Ateneo una serie di azioni negli ambiti di propria competenza, suggerendo all'Istituzione le misure e i percorsi ritenuti prioritari nel triennio.

Le azioni proposte sono frutto dell'analisi dei dati presentati nel Bilancio di Genere e nel Bilancio di Sostenibilità dell'Ateneo e fanno riferimento agli obiettivi e alle azioni impostate nel Piano di uguaglianza di genere (*Gender Equality Plan*).

La presenza del presente documento nel PIAO rappresenta uno stimolo affinché all'interno dell'Ateneo si avvii un percorso di riflessione condiviso grazie al quale sia possibile attivare la pianificazione di interventi nel corso del triennio preso in esame.

La realizzazione delle azioni proposte necessiterà quindi l'attivazione e la collaborazione di diversi soggetti, a partire dalla **Governance dell'Ateneo** nel suo insieme, la **Delegata per l'Inclusione e la Diversità**, il **Comitato Tecnico Scientifico Inclusione e Diversità**, la **Garante** e la/il **Consigliera/e di Fiducia** - quando individuato/a - nonché soggetti e strutture con competenze specifiche, oltre che il CUG.

Le azioni proposte hanno una valenza speciale in riferimento al 2024, anno in cui si festeggia il centenario dell'Università di Firenze, per la convinzione che l'impegno sinergico nel realizzarle sarà un'importante leva di sviluppo per l'istituzione e un'occasione per accrescere l'apprezzamento e il senso di appartenenza alla comunità universitaria.

Gli ambiti di intervento e le relative azioni individuate sono coerenti con:

- i principi ispiratori di documenti internazionali quali le Diversity charters dei paesi dell'Unione Europea, ove la [carta italiana](#), come ogni altra, copre tutti gli ambiti di discriminazione: genere, età, etnia, disabilità, orientamento sessuale e religione, con speciale attenzione all'equità di genere sul lavoro;
- gli [Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite](#) numero 3, 4, 5 e 10 (cfr. Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025).

In questo contesto, il PAP 2024-2026 individua tre aree principali di intervento:

- *Formazione, sensibilizzazione, comunicazione;*
- *Pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività;*
- *Benessere organizzativo, welfare aziendale, conciliazione di tempi di vita e lavoro.*

1. Area di azione: Formazione, sensibilizzazione, comunicazione

Con l'intento di diffondere in maniera capillare all'interno della comunità accademica una cultura del rispetto, dell'equità di genere e della valorizzazione delle differenze, sono stati individuati alcuni focus tematici ritenuti prioritari, entro i quali si svilupperanno specifiche attività di formazione e sensibilizzazione.

| Proposta | Destinatari | Indicatori | Soggetti |
|---|---|--|-----------------|
| Realizzazione di pillole video e di materiale informativo su codici, strumenti di tutela dell'Ateneo e organi di garanzia (es. Codice etico, Codice di comportamento, Regolamento di Ateneo per la prevenzione ed il contrasto delle discriminazioni e delle molestie nei luoghi di lavoro e di studio) | Tutta la comunità universitaria, in particolare dirigenti amministrativi, direttori/direttrici di Dipartimento, Centri di ricerca, laboratori e altre figure responsabili | Elaborazione e pubblicazione online di materiale informativo | Ateneo |
| Inclusione nella formazione dei neoassunti di un contributo/intervento a cura di una/un componente CUG, in accordo con gli altri organi di garanzia Unifi, dedicato a illustrare gli organi di garanzia dell'ateneo, con l'esemplificazione di casi pratici | Personale neoassunto | Realizzazione contributo / Numero di interventi effettuati | Ateneo |
| Elaborazione di materiale informativo specifico e organizzazione di incontri di approfondimento su: <ul style="list-style-type: none"> • "unconscious bias"; • discriminazioni dirette e indirette; • molestie (verbali e sessuali); • straining; • mobbing; • stalking occupazionale; • violenza (domestica / sui luoghi di lavoro) | Tutta la comunità universitaria | Realizzazione di materiale informativo e di incontri | Ateneo |
| Ciclo di incontri dedicato al tema "Tra sessismo, razzismo, omofobia, abilismo: uno sguardo intersezionale sulle discriminazioni" con un approccio interdisciplinare: sociologico, pedagogico, psicologico, linguistico, storico, economico, giuridico | Tutta la comunità universitaria/ cittadinanza | Numero di eventi; questionario di gradimento dei partecipanti (dove possibile) | Ateneo CUG |

| | | | |
|--|--|---|-----------------|
| Iniziative in occasione di ricorrenze internazionali quali ad es. Giornata internazionale della donna, Giornata internazionale contro l'omofobia, la transfobia e la bifobia; Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne; Giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella scienza; Giornata internazionale dei diritti delle persone disabili | Tutta la comunità universitaria cittadina | Numero di eventi Questionario di gradimento dei partecipanti (dove possibile) | Ateneo CUG |
| Promozione dell'uso di un linguaggio non discriminatorio e attento alle differenze di genere nella comunicazione istituzionale, nei documenti e negli atti amministrativi, negli eventi pubblici e nella quotidianità accademica | Tutta la comunità universitaria, in particolare personale TA/CEL | Creazione di un tavolo di lavoro di esperti/e volto alla stesura di Linee guida per un linguaggio amministrativo e istituzionale inclusivo e attento alle differenze di genere da adottare all'interno dell'ateneo; numero di incontri di sensibilizzazione aperti anche alla collettività. | Ateneo e CUG |

2. Area di azione: Pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività

Gli interventi illustrati in questa area da una parte propongono figure, misure e strumenti in grado di indirizzare l'Ateneo nel superamento degli ostacoli alle pari opportunità, dall'altra, intendono creare una diffusa consapevolezza sulle condizioni che possono ostacolare una partecipazione alla vita universitaria basata su uguali opportunità e riconoscimento del valore degli individui.

| Proposta | Destinatari | Indicatori | Soggetti |
|---|---|-----------------------------------|----------|
| Selezione di una/un Consigliera/e di Fiducia | Tutta la comunità universitaria | Conferimento dell'incarico | Ateneo |
| Istituzione della figura di <i>Disability Manager</i> di Ateneo, che coordini le attività volte a favorire l'inclusione dei lavoratori e delle lavoratrici con disabilità, in particolare tutelandone i diritti, valorizzandone la professionalità e l'autonomia e promuovendo una progettazione accessibile degli ambienti universitari. | Tutto il personale dell'Ateneo (compresi dottorandi/ e, assegnisti/e di ricerca, borsisti/e di ricerca) | Nomina di un/a Disability Manager | Ateneo |
| Revisione/aggiornamento dei codici interni, e in particolare del "Codice di comportamento per la protezione della libertà e della dignità della | Tutta la comunità universitaria | Revisione dei codici | Ateneo |

| | | | |
|---|--|---|---------------|
| <p>persona nell'ambiente di lavoro", del "Regolamento di Ateneo per la prevenzione ed il contrasto delle discriminazioni e delle molestie nei luoghi di lavoro e di studio" e del "Codice etico"</p> | | | |
| <p>Programmazione di incontri per la presentazione dei dati del Bilancio di Genere annuale, presso i Dipartimenti o con modalità adatte a favorire la condivisione, a scopo di approfondimento, studio e programmazione di interventi di riequilibrio</p> | <p>Tutta la comunità universitaria</p> | <p>Numero di incontri realizzati</p> | <p>Ateneo</p> |
| <p>Promozione del sistema di sintesi vocale <i>text to speech</i> per le pagine web del sito dell'Ateneo, al fine di rendere più facile l'accesso ai contenuti online alle persone con disabilità visiva</p> | <p>Utenti con disabilità</p> | <p>Numero pagine web di Ateneo accessibili</p> | <p>Ateneo</p> |
| <p>Disponibilità di un/una interprete del linguaggio dei segni per garantire a persone con difficoltà uditiva e di linguaggio che ne facciano richiesta l'accesso alle iniziative di public engagement dell'Ateneo</p> | <p>Cittadine/i con disabilità</p> | <p>Numero di interventi interprete del linguaggio in rapporto al numero di richieste</p> | <p>Ateneo</p> |
| <p>Potenziamento delle azioni in corso per la formazione del personale docente e del personale TA e CEL sui disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) per il superamento degli ostacoli che le studentesse e gli studenti possono incontrare durante il percorso formativo</p> | <p>Personale docente, TA e CEL</p> | <p>Numero di interventi formativi</p> | <p>Ateneo</p> |
| <p>Estensione al personale docente e ricercatore, TA e CEL della <i>carriera alias</i></p> | <p>Personale docente e ricercatore, TA e CEL</p> | <p>Attivazione della carriera</p> | <p>Ateneo</p> |
| <p>Istituzione di una commissione che vigili, monitori e solleciti il rispetto della rappresentanza di genere nella composizione delle Commissioni per il reclutamento di personale TA e CEL, per il reclutamento di assegnisti/e, borsisti/e e per le procedure di selezione di dottorandi/e</p> | <p>Personale dipendente dell'Università di Firenze e coloro che partecipano a procedure di selezione indette dall'Ateneo</p> | <p>Relazione annuale di monitoraggio della composizione di commissioni giudicatrici per il reclutamento con indicazione dei settori senza pari rappresentanza di genere</p> | <p>Ateneo</p> |

3. Area di azione: Benessere organizzativo, welfare aziendale, conciliazione di tempi di vita e lavoro

Alla creazione del benessere lavorativo, ovvero del benessere fisico, psicologico e sociale del lavoratore, concorrono una serie di fattori legati ai tempi, alle modalità di lavoro, alla cultura organizzativa, nonché al clima generale che si respira nel luogo di lavoro.

| Proposta | Destinatari | Indicatori | Soggetti |
|--|---|--|-----------------|
| Monitoraggio del lavoro da remoto che si introdurrà con l'adozione delle Linee guida attualmente in discussione con le rappresentanze sindacali e RSU in applicazione del CCNL "Istruzione e Ricerca" 2019-2021 | Personale TA | Relazione annuale di monitoraggio sulle rispettive tematiche | Ateneo |
| Monitoraggio sulla possibilità di accesso al part-time | | | |
| Verifica del rispetto del diritto alla disconnessione | | | |
| Monitoraggio delle scelte del personale TA rispetto alle tipologie di orario lavorativo nelle varie strutture di Ateneo | | | |
| Promozione di una indagine sulla comunità universitaria al fine di rilevarne i bisogni riguardanti l'accudimento dei figli in età prescolare e durante il periodo estivo. Analisi di fattibilità per convenzioni con asili nido presenti sul territorio (comprese cooperative ed enti del terzo settore che gestiscono servizi all'infanzia) | Tutta la comunità universitaria | Realizzazione dell'indagine | Ateneo |
| Estendere gli ambiti delle indagini annuali sul Benessere organizzativo anche agli aspetti di conciliazione vita lavoro, diritto alla disconnessione, rapporto tra colleghi e clima lavorativo e approfondire gli aspetti legati a burn out e fattori di stress. Predisporre indagini analoghe anche per il personale docente, ricercatore, CEL, dottorandi/e, assegnisti/e e borsisti/e di ricerca | Personale docente, TA e CEL, dottorandi/e, assegnisti/e e borsisti/e di ricerca | Indagini somministrate e pubblicazione dei rispettivi report | Ateneo |
| Indagine conoscitiva sugli ostacoli alla genitorialità, sia per contesti legati al lavoro sia per motivi di patologia (es. traumi, lesioni midollari di vario genere) | Tutta la comunità universitaria | Mappatura degli ostacoli tramite questionario | Ateneo |
| Indagine rivolta alla comunità universitaria per far emergere problematiche di salute correlabili all'attività lavorativa | Tutta la comunità universitaria | Indagine conoscitiva tramite questionario | Ateneo |
| Realizzazione di contenuti informativi in merito alle problematiche della menopausa sia di tipo fisiologico che in conseguenza di terapie oncologiche | Tutta la comunità femminile di Unifi | Numero di contenuti informativi online | Ateneo |

| | | | |
|---|---|--|------------|
| Inserimento nel piano formativo del personale di lezioni con indicazioni pratiche di ginnastica posturale e di modalità di stretching | Tutta la comunità universitaria | Creazione di un video esplicativo | Ateneo |
| Sensibilizzazione della comunità universitaria sul tema del reinserimento/rientro sul posto di lavoro di coloro che hanno usufruito di periodi di lungo congedo/assenza per importanti motivi di salute (es patologia oncologica) | Tutta la comunità universitaria | Creazione di un video esplicativo | Ateneo |
| Realizzazione di pillole informative dedicate alla corretta alimentazione e alla sostenibilità alimentare (alimentazione e oncologia, alimentazione in menopausa, post-gravidanza e varie patologie) | Tutta la comunità universitaria | Numero di pillole informative realizzate | Ateneo CUG |
| Definizione di un percorso di ascolto psicologico per il personale TA e CEL, personale docente e ricercatore, dottorandi/e, assegnisti/e di ricerca e borsisti/e di ricerca che si trovano in situazione di disagio | Tutto il personale dell'Ateneo | Predisposizione del servizio | Ateneo |
| Individuazione di bagni neutri o inclusivi dove possano essere installati anche dei fasciatoi, iniziando dalle strutture dove si riscontra maggiore affluenza di studenti/esse, dottorandi/e, borsisti/e e assegnisti/e di ricerca nonché di ospiti esterni | Tutta la comunità universitaria, ospiti esterni | Numero di bagni idonei | Ateneo |
| Creazione di stanze comuni, per pausa/consumo dei pasti in tutte le sedi lavorative, per favorire il recupero delle energie e la socializzazione | Tutta la comunità universitaria | Numero di ambienti individuati per la predisposizione | Ateneo |
| Estensione della rete dei fontanelli a tutte le strutture dell'Ateneo | Tutta la comunità universitaria | Numero di nuovi fontanelli installati | Ateneo |
| Realizzazione di parcheggi per biciclette e previsione di stazioni di ricarica per le biciclette elettriche nelle sedi Unifi | Tutta la comunità universitaria | Numero di parcheggi realizzati; numero di stazioni di ricarica realizzate | Ateneo |

Appendice 2: Schede di performance delle strutture

Direttore Generale

Ambito: Organizzazione

Approvazione e applicazione nuove linee guida di progettazione organizzativa per l'Amministrazione centrale

Riorganizzazione Area Didattica in base alle nuove linee guida di progettazione organizzativa ed elaborazione proposta riassetto ambito gestionale e amministrativo delle Scuole (delibera quadro CDA).

Riorganizzazione Aree oggetto di interventi di macro organizzazione nell'anno 2023, in base alle nuove linee guida di progettazione organizzativa + riorganizzazione di almeno un'altra Area.

Formazione: attuazione degli interventi a supporto del cambiamento organizzativo programmati nel piano 2024.

Comunicazione e dialogo con il personale PTA – attivazione azioni di comunicazione interna e di ascolto.

Ambito: Digitalizzazione e semplificazione

Presidio azioni a) digitalizzazione contenute nel piano direzionale b) semplificazione concordate con il collegio Direttori di Dipartimento.

Ambito: Programmazione e gestione del personale tecnico-amministrativo

Attuazione linee di indirizzo del CdA in coerenza con le strategie di Ateneo – assicurare interlocuzione con i Responsabili delle strutture per definire fabbisogni puntuali, anche mediante il ricorso ad indicatori sui volumi di attività gestiti.

Presidio del piano di reclutamento PTA anno 2024.

Partecipazione UNIFI al progetto RiVa (Gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico), intervento PNRR promosso dalla Funzione Pubblica in partnership con Formez e Invitalia: realizzazione milestone UNIFI previste per l'anno 2024.

Ambito: Attuazione delle strategie

Presidio supporto gestionale alla gestione dei progetti PNRR e Dipartimenti eccellenti.

Partecipazione al percorso di elaborazione del piano strategico 2025-2027, con particolare riferimento alle condizioni per assicurare la coerenza delle strategie con la programmazione di bilancio.

Preparazione visita ANVUR accreditamento sede in base alle linee guida AVA3 – presidio delle azioni spettanti all'Amministrazione.

Programmazione edilizia annuale e pluriennale e razionalizzazione spazi: coordinamento delle azioni programmate per l'anno 2024 spettanti all'Amministrazione.

FUP: partecipazione alle attività previste dalla collaborazione interateneo (Venezia Cà Foscari, Macerata, Siena) finalizzata all'inquadramento dell'assetto gestionale a regime della casa editrice.

Progetto Monna Tessa (valorizzazione dell'immobile per destinazione studentato): presidio del percorso -attuazione delle azioni spettanti all'Amministrazione.

Ambito: Partecipazioni di Ateneo

PIN Prato S.c.a r.l.: presidio delle azioni spettanti all'Ateneo nell'ambito della trasformazione della Società in fondazione di partecipazione (come previsto dal piano di razionalizzazione delle partecipazioni societarie approvato con delibera del Consiglio del 22 dicembre 2023).

Piano di risanamento Azienda Agricola Montepaldi: presidio delle azioni spettanti all'Amministrazione finalizzate all'attuazione della delibera del Consiglio del 26 luglio 2023.

Ambito: Prevenzione della corruzione e trasparenza

Presidio attuazione misure contenute nel PIAO – assicurare rispetto adempimenti previsti dalla normativa

Presidio del tavolo di confronto/trattativa sindacale – applicazione nuovo CNL – sottoscrizione nuovo CCIL.

Area Servizi alla Didattica

DID.2 – Sviluppare azioni di orientamento attivo nella transizione scuola-università.

Agevolare e promuovere la transizione dagli studi superiori all'università, con l'obiettivo di ridurre il tasso di abbandono accademico e contribuire all'incremento del numero di laureati. Erogare corsi accessibili a tutti gli studenti a partire dal terzo anno della scuola superiore, per fornire un supporto nella scelta dell'istruzione terziaria e favorire una migliore corrispondenza tra la preparazione degli studenti e il percorso professionale.

Aree coinvolte: Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione.

Indicatori:

- 1) N. di utenti raggiunti
- 2) N. di corsi erogati
- 3) N. accordi con le scuole

Target:

- 1) 6.943
 - 2) 347
 - 3) 41
-

DID.4 – Course catalogue: comunicare efficacemente l'offerta formativa

Organizzare la comunicazione dell'offerta formativa di I e II livello dall'a.a. 2024/2025 in modo agile ed efficace mediante l'adozione dell'applicazione web CINECA Course Catalogue, per favorire la scelta consapevole ai futuri studenti, alle future studentesse e alle loro famiglie.

Aree coinvolte: Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici. Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione.

Indicatori:

- 1) Configurazione iniziale
- 2) Formazione
- 3) Compilazione quadri Syllabus

Target:

- 1) entro febbraio 2024
 - 2) entro marzo 2024
 - 3) n. 10
-

DID. 5– Attrarre studenti internazionali

Garantire la trasparenza nel riconoscimento dei crediti conseguiti durante il periodo di mobilità.

Aree coinvolte: Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici

Indicatore:

Presentazione della proposta di scala ECTS di Ateneo

Target:

Entro dicembre 2024

DID.6 – Attivare il contact center per gli studenti.

Per superare la frammentazione delle modalità di supporto agli studenti e migliorare gli attuali standard di servizio, implementare un'unica interfaccia di accesso ai servizi attraverso un servizio esternalizzato di contact center.

Aree coinvolte: Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici. Area Affari Generali e Legali. Area Servizi Economici e Logistici.

Indicatori:

- 1) Definizione del capitolato di gara
- 2) Attivazione del servizio per le segreterie studenti e le immatricolazioni dei corsi di studio per A.A. 2024/2025
- 3) Attivazione del servizio per i servizi delle Scuole

Target:

- 1) Entro il 16/02/2024
 - 2) Entro il 31/07/2024
 - 3) Entro il 30/11/2024
-

Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca

RIC.2 – Mettere in funzione la rete dei research manager di Ateneo.

Attuare il modello organizzativo definito nel 2023 in relazione alla rete professionale dei *research manager*, figure deputate al coordinamento di tutti gli aspetti cruciali della ricerca che creano un ponte tra i dipartimenti e l'amministrazione centrale.

Aree coinvolte: Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione

Indicatori:

- 1) Pubblicazione linee guida sul funzionamento della rete.
- 2) Mappatura esigenze formative e piano formazione
- 3) Organizzazione incontri periodici

Target:

- 1) Entro il 31 marzo 2024.
 - 2) Entro il 30 giugno 2024
 - 3) N. 6
-

RIC.4 – Mettere a regime la gestione di infrastrutture e centri di servizio.

Definire un modello di gestione unitario dei Centri di servizio che non afferiscono ai Dipartimenti e valutare la possibilità che tale modello possa anche essere applicato per la gestione di ulteriori articolazioni, come ad esempio la Da Vinci European Biobank e lo IUSSAF.

Aree coinvolte: Area Servizi Economici e Finanziari. Area Affari Generali e Legali.

Indicatori:

- 1) Relazione illustrativa del nuovo modello gestionale
- 2) Messa a regime nuovo modello gestionale

Target:

- 1) Entro 30 giugno 2024
 - 2) Entro 31 dicembre 2024
-

RIC.5 – Consorzi interuniversitari di ricerca

Analisi dei rapporti tra UNIFI e i Consorzi interuniversitari in cui partecipa al fine di definire un modello di convenzione quadro migliorativo della disciplina di tali relazioni, in particolare per quanto riguarda l'utilizzo di personale universitario.

Aree coinvolte: Area Affari Generali e Legali.

Indicatori:

- 1) Definizione clausole tipo da inserire in convenzioni quadro
- 2) Stipula di almeno 2 convenzioni quadro con Consorzi interuniversitari

Target:

- 1) Entro 31 marzo 2024
 - 2) Entro 31 dicembre 2024
-

RIC.6 – Rinnovare l'accreditamento Human Resources Strategies for Researchers.

Il prestigioso bollino HRS4R, conseguito nel 2018 da UNIFI e sole altre 15 università in Italia, ha premiato l'impegno dell'Ateneo per l'attuazione della Carta Europea dei Ricercatori e del Codice di condotta per il Reclutamento dei Ricercatori. UNIFI dovrà ospitare nel 2024 la visita di monitoraggio degli esperti valutatori incaricati dalla Commissione Europea di decidere in merito al rinnovo della certificazione.

Aree coinvolte: Area Servizi alla Didattica. Area Persone e Organizzazione. Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione. Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici. Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale.

Indicatori:

- Completamento della documentazione e dei report richiesti in vista della visita di monitoraggio
Gestione della visita di monitoraggio

Target:

- Entro giugno 2024
-

Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione

PSC.1 – Supportare la partecipazione dell’Ateneo alle azioni del PNRR.

Avanzamento della gestione progettuale attraverso il perfezionamento delle rendicontazioni periodiche, in coerenza con l’avanzamento della spesa.

Aree coinvolte: Area Programmazione e sviluppo grandi opere, Area Affari generali e Legali, Area Servizi alla Didattica

Indicatori:

- 1) Avanzamento della spesa
- 2) Emanazione di tutti i bandi a cascata previsti

Target:

- 1) Commisurato all’esigibilità della spesa
 - 2) 8-10 (a seconda delle indicazioni dei responsabili scientifici)
-

PSC.2 – Costituire l’associazione degli Alumni dell’Ateneo.

Nell’ottica di potenziare il senso di comunità e di restituzione, intensificare le relazioni con il territorio ed avviare azioni di restituzione che possano incrementare il valore percepito di appartenere alla comunità dell’Università di Firenze, nel corso del 2024 è previsto il lancio del progetto Alumni, l’avvio della piattaforma e delle prime iniziative dedicate.

Aree coinvolte: Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale, Area Servizi Economici e Logistici

Indicatori:

- 1) Lancio piattaforma e sito
- 2) Numero alunni iscritti alla piattaforma
- 3) Eventi dedicati

Target:

- 1) Entro marzo 2024
 - 2) N. 1000
 - 3) Almeno 1 per alunni “notable”, 1 per la comunità, e 1 cerimonia consegna titoli
-

PSC.3 – Organizzare le iniziative per il centenario dell’Ateneo.

Nell’anno della celebrazione del centenario dell’Università di Firenze sono previsti numerosi eventi e iniziative oltre che un lavoro coordinato sull’impianto comunicativo e di posizionamento dell’Università nelle relative campagne promozionali: 3 iniziative UNIFI Chairs (istituzione di 4 cattedre di 3 mesi per visiting professors, premi Nobel, studiosi di eccellenza, esperti di chiara fama in ambiti tematici di impatto trasversale), Università e territorio (nel periodo di permanenza degli esperti di chiara fama, organizzazione di incontri con la città), Progettare l’Innovazione (partecipazione degli studenti ad iniziative di innovazione).

Aree coinvolte: --

Indicatori:

- 1) Realizzazione dei progetti Unifi Chairs, Università e territorio, Progettare l’Innovazione
- 2) Realizzazione degli eventi del calendario di Ateneo

Target:

- 1) 3 iniziative Unifi Chairs e 1 progetto con coinvolgimento degli studenti
 - 2) 17 eventi/iniziative
-

PSC.4 – Rinnovare il portale istituzionale e l’Intranet.

Analisi di progettazione e lancio di un nuovo portale e Intranet di Ateneo.

Aree coinvolte: Area Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi e Informatici per gli aspetti tecnici di integrazione tra gli applicativi e il nuovo portale. Coinvolgimento di tutte le Aree per la rivalutazione dei contenuti ed il popolamento del nuovo Portale.

Indicatori:

- 1) Analisi “as is” e pianificazione dell’alberatura dei contenuti Intranet
- 2) Analisi “as is” e pianificazione dell’alberatura dei contenuti del portale
- 3) Avvio Intranet e nuovo Portale

Target:

- 1) Entro marzo 2024
 - 2) Entro maggio 2024
 - 3) Entro luglio 2024
-

Area Affari Generali e Legali

AGL.1 – Attuazione della programmazione delle procedure di gara.

Indizione delle gare prioritarie concordate con il Direttore Generale

Aree coinvolte: Area Servizi alla Didattica, Area Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione, Area Innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici.

Indicatori:

Rispetto dei traguardi stabiliti entro le tempistiche previste.

Target:

100% delle gare prioritarie + 30% delle restanti gare in programmazione.

AGL.2 – Nuovo processo istruttorio per le pratiche degli Organi Accademici.

Uniformare il formato delle istruttorie e delle delibere, validare anche con la parte politica la procedura di formazione dell'ordine del giorno, le tempistiche, e il flusso documentale.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Schema tipo istruttoria e delibera
Definizione procedura formazione dell'ordine del giorno
Ottimizzazione del flusso documentale

Target:

messa a regime del nuovo processo entro il 31 dicembre 2024

AGL.4 – Incrementare la partecipazione studentesca e la rappresentanza.

Ideare e attuare misure volte ad aumentare l'efficacia del processo elettorale e favorire una presenza costante dei rappresentanti nei consigli dei Corsi di Studio.

Aree coinvolte: Area Servizi alla Didattica

Indicatori:

1) Proposta di revisioni regolamentari a favore della copertura delle posizioni di rappresentanti vacanti nei consigli dei CdS
2) Riduzione delle posizioni di rappresentanti vacanti nei consigli dei CdS (valore iniziale 2023: 47%)

Target:

1) Entro marzo 2024
2) 35%

AGL.5 - Vigilare sugli enti partecipati

Ideare un modello di monitoraggio per la ricognizione degli enti e società partecipati dall'Ateneo al fine di garantire la puntualità nel rispetto degli obblighi di trasparenza da parte degli stessi e verificare i presupposti della partecipazione UNIFI.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

1) Definizione procedura per il controllo di tutti gli adempimenti dovuti e la verifica dei presupposti
2) Report al CdA

Target:

1) Entro aprile 2024
2) Entro dicembre 2024

Area Persone e Organizzazione

POR.1 – Consolidare i processi di formazione del personale tecnico-amministrativo

Elaborare, formalizzare e implementare Linee guida sulle modalità di fruizione dell'offerta formativa complessiva in relazione al budget disponibile. Proporre un nuovo modello di costituzione del piano della formazione per il PIAO 2025. Definire un modello per verificare l'efficacia dell'attività formativa.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

- 1) Piano di formazione 2024: mantenimento del livello raggiunto nel 2023 di personale formato e di corsi svolti/autorizzati
- 2) Linee guida per modalità di fruizione dell'offerta formativa complessiva (piano di formazione e corsi ulteriori)
- 3) Nuovo modello di costituzione del piano
- 4) Definizione e messa in esercizio di un modello per verificare l'efficacia dell'attività formativa

Target:

- 1) spesa €250.000
 - 2) Entro febbraio 2024
 - 3) Entro settembre 2024
 - 4) Entro 31 dicembre 2024
-

POR.5 – Innovare le procedure di reclutamento del personale tecnico-amministrativo e promuovere l'attrattività

Attuare lo sfidante piano dei reclutamenti 2024 e promuovere l'attrattività di UNIFI attraverso l'avvio di tirocini professionalizzanti e lo sviluppo delle iniziative per l'inclusione, traendo beneficio dalla partecipazione al progetto RiVa del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

- 1) Procedure concorsuali concluse
- 2) Linee di tirocini avviate nell'amministrazione
- 3) Implementazione del progetto inclusione

Target:

- 1) 80% delle procedure programmate in CdA
 - 2) almeno 3 entro il 30 giugno 2024
 - 3) Realizzazione di almeno 2 programmi
-

POR.6 – Revisionare regolamenti e procedure relativi alla gestione del personale docente.

Aggiornare il regolamento sulla premialità. Redigere il regolamento sulle coaffiliazioni. Digitalizzare la gestione degli scatti di anzianità del personale docente.

Aree coinvolte: Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici. Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca.

Indicatori:

- 1) Predisposizione del regolamento sulle coaffiliazioni
- 2) Aggiornamento del regolamento sulle premialità
- 3) Collaudo applicativo scatti docenti

Target:

- 1) Entro il 30 settembre 2024
 - 2) Entro il 31 dicembre 2024
 - 3) Entro dicembre 2024
-

ISI.1 – Consolidare gli applicativi.

Aggiornare e mantenere la struttura organizzativa e l'organigramma dell'Ateneo nel modulo Organico della suite Cineca.

Aree coinvolte: Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici.

Indicatori:

Incarichi della struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale inseriti in UGOV Organico.

Target:

90% degli incarichi.

Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere

SGO.1 – Presidio Bandi Ministeriali Opere Pubbliche - Piano Edilizio 24-26: opere finanziate

Esecuzione degli interventi programmati.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

- 1) Stati avanzamento del progetto Bando MUR
1121/21_Linea B_Progetto nuova sede Agraria
- 2) Stati avanzamento del progetto Bando MUR
1274 Linea B_Progetto Aulario Careggi

Target:

- 1) Approvazione progetto definitivo
Stralcio 1 A
 - 2) Approvazione progetto definitivo
Appalto integrato
-

SGO.2 – Presidio Bandi Ministeriali Opere Pubbliche - Piano Edilizio 24-26: opere in attesa di finanziamento

Definire la strategia attuativa sui progetti Bando MUR 2 Linea E_, alla luce dell'esito del bando, coerente con l'evoluzione più ampia della programmazione edilizia e con la sostenibilità economica degli interventi.

Aree coinvolte: Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione

Indicatori:

Stato di avanzamento degli interventi previsti nella strategia attuativa

Target:

Avvio degli interventi previsti

SGO.3 – Sviluppare i progetti infrastrutturali finanziati dal PNRR

Ricognizione delle esigenze, monitoraggio dei progetti già avviati, programmazione interventi in coerenza con le tempistiche di rendicontazione.

Aree coinvolte: Area Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione

Indicatori:

Stato di avanzamento interventi finanziati con fondi PNRR

Target:

interventi inseriti nel programma annuale

Area Gestione e Adeguamento del Patrimonio Immobiliare

GPI.1 – Adeguare gli spazi.

Predisporre un piano di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria quale emerso dalla mappatura eseguita con i Dipartimenti e relativo monitoraggio. Realizzare un numero di interventi di manutenzione straordinaria ritenuti prioritari sulla base delle esigenze delle strutture. Eseguire gli interventi di manutenzione ordinaria, nei limiti di spesa fissati entro i contratti esistenti.

Aree coinvolte: Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere.

Indicatori:

- 1) Redazione di un piano di interventi con livelli di priorità secondo criteri di sicurezza, urgenza ed economicità
- 2) manutenzione straordinaria: % interventi eseguiti/richiesti dai Dipartimenti
- 3) manutenzione ordinaria: budget impegnato/budget assegnato

Target:

- 1) realizzato/non realizzato
 - 2) 50% delle richieste approvate
 - 3) 80% del budget assegnato
-

GPI.2 – Valorizzare gli spazi universitari e migliorarne la gestione.

Ricognizione della reale allocazione degli spazi nelle strutture e formalizzazione delle assegnazioni. Revisione del processo gestionale di assegnazione spazi su INFOCAD e allineamento dati.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

- 1) Redazione della procedura di assegnazione degli spazi
- 2) Aggiornamento planimetrie Dipartimenti su INFOCAD: % di strutture aggiornate su INFOCAD/Strutture totali

Target:

- 1) approvazione in CdA
 - 2) 50% strutture entro dicembre 2024
-

GPI.3 – Rafforzare la sicurezza delle strutture universitarie

Realizzazione degli interventi necessari all'adeguamento degli edifici dell'Ateneo destinati alle funzioni istituzionali di didattica e ricerca alla normativa antincendio ai sensi del DM 455 10 maggio 2023

Aree coinvolte: Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere

Indicatori:

- 1) Stati avanzamento delle attività
- 2) Impegno di spesa per la realizzazione delle attività e degli interventi nel 2025-2026

Target:

- 1) Approvazione documenti di gara per affidamento dell'Accordo Quadro di progettazione entro dicembre 2024
 - 2) 50% del finanziamento impegnato
-

Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici

LOG.1 – Mettere a regime la consegna delle pergamene di laurea.

Mettere a regime mediante esternalizzazione dei servizi di riproduzione a stampa e spedizione, la consegna delle pergamene dei titoli di laurea, di laurea magistrale, rilasciati nel secondo semestre 2023 e nel primo semestre 2024.

Aree coinvolte: Area Servizi alla Didattica.

Indicatori:

Pergamene consegnate/predisposte

Target:

100% delle pergamene relative a titoli di laurea conseguiti nel 2023; 50% delle pergamene relative a titoli di laurea conseguiti nel 2024.

LOG.4 – Mettere in sicurezza il pozzo librario Brunelleschi.

Trasloco e conservazione dei volumi collocati nel Piano A della Biblioteca Umanistica, sede di Lettere, nel deposito esterno di Figline e Incisa Valdarno, per un totale di 1300 metri lineari di scaffalatura.

Aree coinvolte: Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale. Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere.

Indicatori:

N. volumi ricollocati

Target:

58.000

LOG.5 – Quantificare il fabbisogno di spazi per la didattica.

In coerenza con l'evoluzione dell'assetto dell'Area Servizi alla Didattica, analisi del sistema di gestione e dell'utilizzo delle aule universitarie con l'obiettivo di razionalizzare l'utilizzo e agevolare la programmazione edilizia.

Aree coinvolte: Area Servizi alla Didattica. Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere, Area Gestione e adeguamento del patrimonio immobiliare, Area Servizi Economici e Finanziari.

Indicatori:

1) N. monitoraggi mensili del tasso di occupazione delle aule

2) Definizione del piano di razionalizzazione dell'utilizzo dell'aulario e degli interventi da ammettere al Piano Triennale delle Opere Pubbliche

3) Presentazione di un progetto per la rifunzionalizzazione del servizio di prenotazione aule

Target:

1) 12

2) Entro giugno 2024

3) Entro settembre 2024

Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici

ISI.1 – Consolidare gli applicativi e la qualità dei dati.

Molti processi di Ateneo sono al momento in fase di digitalizzazione, ma un prerequisito importante per il completamento di questo passaggio risiede nella qualità del processo di inserimento dei dati e della loro manutenzione nel tempo.

L'Area ICT può attivare sistemi di monitoraggio a riguardo e segnalare eventuali anomalie che dovranno essere affrontate in modo trasversale alle aree dirigenziali e nelle altre strutture di Ateneo; nel 2024 questo riguarderà in particolare il processo Missioni (dall'autorizzazione al rimborso) e l'integrazione dell'applicativo dedicato con il modulo UGOV Organico, che dovrà diventare la base primaria per i processi autorizzativi di Ateneo.

Aree coinvolte: Area Persone e Organizzazione, Area Servizi alla Didattica, Area Servizi Economici e Finanziari, Area Affari Generali e Legali.

Indicatori:

1) Attivazione flussi autorizzativi dedicati al processo Missioni

2) procedure di missione dell'amministrazione centrale gestite dall'applicativo

Target:

1) Entro luglio 2024

2) Attivazione del servizio per 5 aree

ISI.5 – Potenziare l'infrastruttura di rete.

Interventi sull'infrastruttura di rete: sistemi dashboard di monitoraggio rete / avvio processo di sostituzione switch layer 3. Per una rete cablata più performante, affidabile, aggiornata e sicura, predisposizione di strumenti di monitoraggio dell'operatività della rete e rinnovamento e aggiornamento continuo degli apparati attivi.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

1) Attivazioni dashboard di monitoraggio
2) Introduzione nuovi switch CISCO 9300 e 9500

Target:

1) monitoraggio apparati attivi dei cinque anelli in fibra

2) Messa in produzione 4 switch CISCO 9500 e 10 switch CISCO 9300

ISI.6 – Reingegnerizzare il processo di sorveglianza sanitaria.

L'Ateneo ha iniziato alcuni anni fa un progetto di informatizzazione della gestione della sorveglianza sanitaria. Sono necessari un aggiornamento tecnologico delle soluzioni software e una revisione di processo che preveda l'estensione delle funzionalità a tutto il personale dipendente.

Aree coinvolte: Area Affari generali e legali, Servizi Prevenzione e Protezione

Indicatori:

1) Gestione informatizzata della procedura di sorveglianza sanitaria estesa al PTA

2) Procedura di accesso alle informazioni da parte dei responsabili ai fini della sicurezza

Target:

1) Messa in produzione entro ottobre 2024

2) Sperimentazione con tre strutture

Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale

AVP.1 – Promuovere buone pratiche per la dematerializzazione dei flussi documentali e la riduzione dei depositi cartacei

Ricognizione del grado di dematerializzazione nelle strutture e nell'amministrazione centrale, revisione delle direttive e uniformazione dei comportamenti nel corso del 2024. Impatto sugli spazi archivio attuali e futuri.

Aree coinvolte: Area Servizi Economici e Finanziari. Area Servizi Economici e Logistici

Indicatori:

- | | |
|--|---|
| 1) Individuazione dei referenti di progetto per ogni struttura coinvolta | <u>Target:</u> 1) Entro il 30/04/2024 |
| 2) Rilevazione sullo stato di dematerializzazione delle pratiche gestite dalle strutture coinvolte e sulla consistenza dei depositi cartacei | 2) Entro il 30/06/2024 |
| 3) Definizione di regole condivise per la formazione di originali solo digitali per le procedure selezionate dal progetto (ciclo passivo) e formazione dei referenti | 3) Entro il 30/09/2024 |
| 4) Selezione e scarto della documentazione cartacea conservata nei depositi in gestione all'Area Valorizzazione Patrimonio Culturale | 4) Riduzione metri lineari archivio corrente |
-

AVP.2 – Migliorare la qualità della gestione e conservazione documentale nell'archivio digitale di Ateneo

Analisi delle criticità riscontrate nell'archivio digitale di Ateneo (Titulus) e interventi di correzione degli errori di fascicolazione.

Aree coinvolte: Tutto l'Ateneo

Indicatori:

- | | |
|--|---|
| 1) Rilevazione del numero di pratiche non fascicolate 2021-2023 per U.O. | <u>Target:</u> 1) Entro maggio 2024 |
| 2) Piano di rientro dall'arretrato per ogni U.O. | 2) Entro luglio 2024 |
| 3) % documenti non fascicolati in Titulus | 3) Sotto il 20% nel 2024 |
-

AVP.3 – Valorizzare la fruizione del rinnovato Museo La Specola.

Il Museo La Specola riaprirà al pubblico il 21 febbraio 2024, data corrispondente al 250° anniversario dall'inaugurazione del Museo nel 1775. L'obiettivo mira a valorizzare l'esperienza di visita del rinnovato percorso museale ed ampliare l'afflusso di visitatori, anche grazie alla promozione di un calendario straordinario di eventi culturali, nella sede del Museo e diffusi sul territorio.

Aree coinvolte: Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione

Indicatori:

- | | |
|--|---|
| 1) N. eventi di promozione realizzati nel 2024 | <u>Target:</u> 1) 15 (con almeno 1.100 ospiti) |
| 2) N. visitatori da marzo a dicembre 2024 | 2) + 5% rispetto a valore iniziale (34,560 visitatori in 10 mesi del 2018, ultimo anno ante chiusura) |
-

Area Servizi Economici e Finanziari

SEF.1 – Progettare il sistema di controllo di gestione.

Ideazione e avvio del progetto sul controllo di gestione

Aree coinvolte: --

Indicatori:

- 1) Stesura del progetto (struttura organizzativa del servizio, oggetti di indagine, strumenti, reportistica)
- 2) Presentazione del modello agli Organi Accademici
- 3) Stati avanzamento del progetto

Target:

- 1) Entro settembre 2024
 - 2) Entro ottobre 2024
 - 3) Secondo tempistiche e *milestones* stabilite nel progetto
-

SEF.2 – Garantire la sostenibilità del bilancio pluriennale.

Perfezionamento del sistema di monitoraggio periodico del budget finalizzato al miglioramento dell'allocazione delle risorse in ragione delle reali capacità di spesa delle Aree.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Report periodici con proposte di allocazione efficace delle risorse

Target:

Almeno due report (maggio/settembre)

SEF.3 – Incrementare l'efficienza gestionale.

Riforma del regolamento Amministrazione, Finanza e Contabilità con la previsione dei nuovi servizi (service contabili).

Aree coinvolte: Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici, Area Gestione e Adeguamento del Patrimonio Immobiliare, Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere, Area Affari Generali

Indicatori:

Testo approvato dagli Organi

Target:

Entro il 31 dicembre 2024.

Tutte le Aree Dirigenziali

AVA3 – Riesame e miglioramento dei processi di assicurazione della qualità.

Autovalutazione e definizione dei piani di miglioramento per i processi di rispettiva competenza, secondo i criteri del modello AVA3.

Aree coinvolte: Tutte le aree dirigenziali.

Indicatori:

- 1) Stesura del Rapporto di riesame
- 2) Definizione del Piano di miglioramento

Target:

- 1) Entro settembre 2024
 - 2) Entro dicembre 2024
-

Obiettivi Trasparenza e Anticorruzione

PTC.1 – Adeguamento alle delibere ANAC 261, 262, 264/2023; 582/2023; 601/2023

Aree coinvolte: Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione; Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca; Area Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici; Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere; Area Gestione e Adeguamento Patrimonio Immobiliare; Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici; Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale

PTC.2 – Riprogettazione delle modalità di gestione della programmazione didattica dei corsi post lauream ai fini della successiva digitalizzazione e integrazione nei registri dei docenti

Aree coinvolte: Area Servizi alla Didattica

PTC.3 – Controlli su operatori economici selezionati in ambito progetti PNRR

Aree coinvolte: Area Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione

PTC.4 – Mappatura processo concessioni

Aree coinvolte: Area Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione

PTC.5 – Revisione regolamento incompatibilità e incarichi retribuiti per il personale docente e ricercatore

Aree coinvolte: Area Persone e Organizzazione

PTC.6 – Pubblicazione linee guida per l'attuazione del nuovo regolamento missioni

Aree coinvolte: Area Servizi Economici e Finanziari

PTC.7 – Redazione linee guida sull'integrità della ricerca

Aree coinvolte: Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca

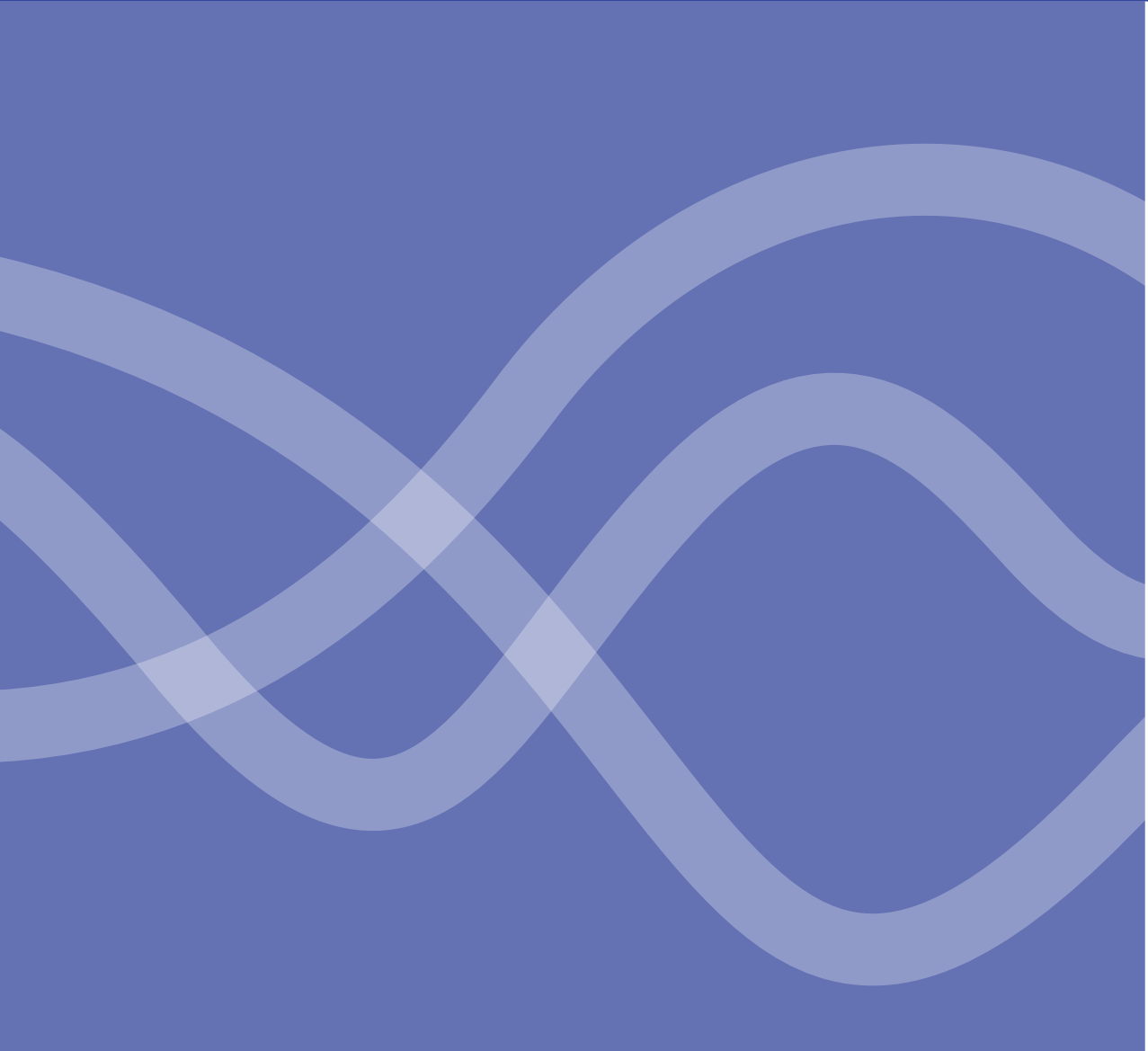
PTC.8 – Pubblicazione accordi stipulati con soggetti privati o altre PA

Aree coinvolte: Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca

PTC.9 – Revisione del codice di comportamento (introduzione di una sezione dedicata al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche)

Aree coinvolte: Area Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici

Target: Esito positivo del monitoraggio annuale sull'attuazione delle misure, a cura del RPCT



unifi.it