



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# Relazione sulle Performance 2023



**performance**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# Relazione sulle Performance 2023



**performance**

<b>1  Valore pubblico</b>	3
1.1 Performance istituzionale	5
<b>2  Performance</b>	8
2.1 Performance organizzativa dell'Ateneo	8
2.2 Performance organizzativa delle strutture	8
2.2.1 <i>Obiettivi di innovazione</i>	9
2.2.2 <i>Customer satisfaction</i>	11
2.3 Performance individuale	12
<b>3  Trasparenza e Anticorruzione</b>	15
<b>4  Organizzazione e capitale umano</b>	17
4.1 Sviluppo organizzativo per l'attuazione delle strategie	17
4.2 Reclutamento del personale	20
4.3 Formazione a supporto del cambiamento organizzativo	22
4.4 Conciliazione vita-lavoro	23
4.5 Digitalizzazione e semplificazione delle procedure	24
<b>Appendice</b>	26
1. Performance istituzionale: linee di indirizzo	26
2. Performance organizzativa di Ateneo	29
3. Performance organizzativa delle strutture a presidio dirigenziale – risultati obiettivi di innovazione	31
4. Performance organizzativa delle strutture – risultati obiettivi di prestazione (customer satisfaction)	41
5. Performance individuale – valutazione dei comportamenti organizzativi	42

La Relazione sulle Performance, redatta ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009 ss.mm.ii., rendiconta i risultati conseguiti dall'Ateneo in relazione a quanto programmato nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Nell'ottica di una crescente complementarietà tra gli strumenti di programmazione e rendicontazione, la relazione espone, in una forma volutamente sintetica e auspicabilmente accessibile a tutti i portatori di interesse, gli **esiti degli obiettivi individuati nella sezione 2 del PIAO 2023-2025 "Valore pubblico, performance e anticorruzione" e le principali azioni di sviluppo organizzativo**, rimandando ad altri documenti per maggiori approfondimenti sul contesto attuativo e sugli impatti generati in tutti gli ambiti di attività dell'Ateneo (Bilancio di Sostenibilità Ambientale e Sociale), sull'utilizzo delle risorse (Bilancio di Esercizio), sulla salute organizzativa (Bilancio di Genere).

L'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.

# 1 | Valore pubblico

Il **Piano Strategico 2022-2024** ha fissato gli obiettivi di valore pubblico relativi alle missioni istituzionali dell'Ateneo (cfr. fig. 1.1), in collegamento con gli obiettivi dell'agenda nazionale e internazionale (Piano Nazionale di Ricerca – PNR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR, Horizon Europe, Sustainable Development Goals – SDG).



Figura 1-1 - Ambiti e obiettivi del Piano Strategico Unifi 2022-2024.

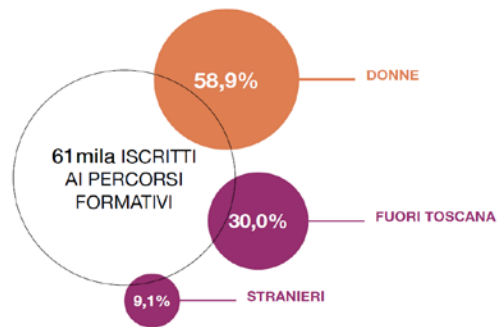
Gli obiettivi hanno portata pluriennale, e gli **esiti del Piano saranno riesaminati a conclusione del periodo di riferimento**, anche al fine di aggiornare la programmazione strategica; le **iniziative attuate per dare corso agli obiettivi strategici saranno rendicontate nelle Relazioni dei Prorettori** agli Organi di Governo dell'Ateneo e **sintetizzate nel Bilancio Sociale e di Sostenibilità**.

Di seguito (cfr. fig. 1.2) uno sguardo d'insieme sui risultati più rilevanti prodotti nel periodo di riferimento.

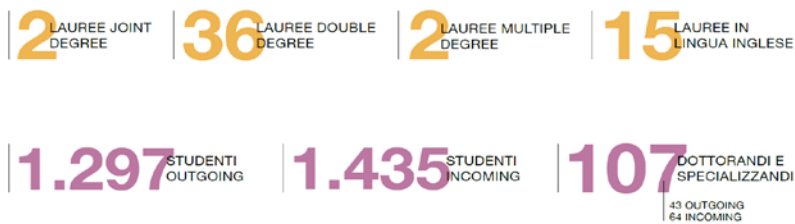
## OFFERTA FORMATIVA



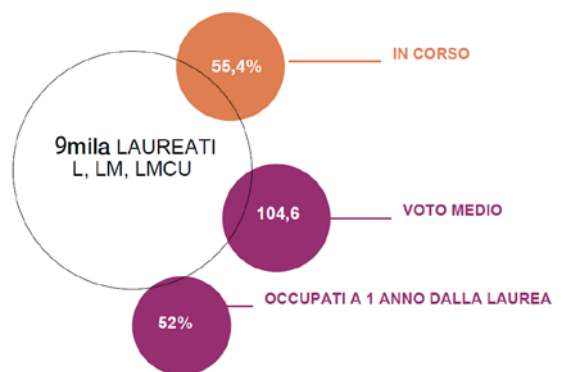
## STUDENTESSE E STUDENTI ISCRITTI



## INTERNAZIONALIZZAZIONE



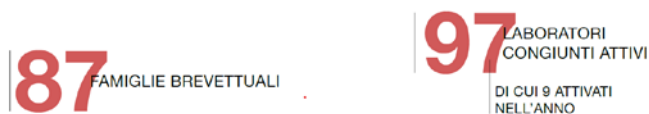
## LAUREATI



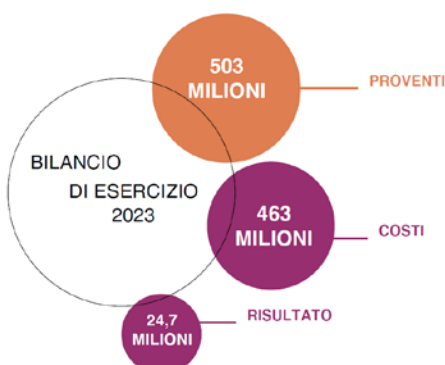
## RICERCA



## VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA



## SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA



**74** SOCIETÀ SPIN-OFF RICONOSCIUTE

OLTRE 51 MILA EURO DI RICAVI ALL'ANNO  
CIRCA 8 MILIONI DI EURO DI FINANZIAMENTI OTTENUTI NEL 2022

## PERSONALE

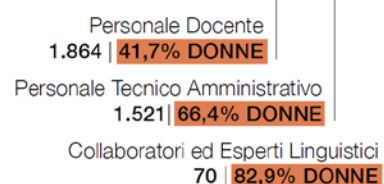


Figura 1-2 - Principali risultati delle missioni istituzionali e della gestione 2023.

## 1.1 Performance istituzionale

A partire dal Piano Strategico, nel **PIAO 2023-2025** (§ 2.3.1) sono state individuate le **linee di indirizzo**, ovvero gli **obiettivi strategici sui quali converge la programmazione annuale delle strutture** (Dipartimenti e Amministrazione). I target attesi a fine periodo (2025) mirano al mantenimento o miglioramento dei valori degli indicatori scelti rispetto alla media del triennio precedente, entro un range di riferimento che tiene conto del posizionamento attuale dell'Ateneo e dei valori dei maggiori *competitor*. Visto l'orizzonte comunque pluriennale degli obiettivi, in questa sezione della Relazione (cfr. fig. 1.3) e in maggiore dettaglio nell'Appendice 1 si presenta il **monitoraggio intermedio** degli indicatori, rappresentandone lo stato di avanzamento rispetto ai target finali.

Secondo le procedure del sistema Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, gli obiettivi di performance istituzionale dettati dalle linee di indirizzo sono stati declinati dai Dipartimenti nei **Piani di Sviluppo Dipartimentali**, in coordinamento con la programmazione del personale docente e ricercatore, e **rendicontati nelle Relazioni Annuali dei Dipartimenti**. Nel [Datawarehouse](#) dell'Ateneo sono pubblicati (con accesso autenticato) il cruscotto di supporto alla pianificazione strategica e il cruscotto di monitoraggio.



Figura 1-3 - Monitoraggio intermedio della performance istituzionale: stati di avanzamento degli obiettivi strategici individuati nelle linee di indirizzo per la programmazione annuale delle strutture.

Nel quadro della performance istituzionale si espone inoltre il grado di conseguimento degli obiettivi individuati nell'ambito della **Programmazione Triennale 2021-2023**, che hanno notevolmente impegnato l'Ateneo nel periodo di riferimento e trovato sbocco anche in obiettivi di performance organizzativa. Il programma ha previsto importanti investimenti, intesi a creare i presupposti per un Ateneo inclusivo e innovativo, distribuiti sui seguenti ambiti:

- **inclusione e supporto alla disabilità e DSA.** UNIFInclude è il servizio di Ateneo che è stato appositamente sviluppato nel 2022 per erogare servizi agli studenti portatori di handicap o DSA. A favore degli studenti disabili, l'Ateneo ha introdotto ulteriori agevolazioni economiche per l'iscrizione.
- **incremento delle superfici destinate alla funzione didattica e ai servizi agli studenti.** Sono stati progettati e realizzati gli interventi di cambio di destinazione e riqualificazione degli spazi già a disposizione dell'Ateneo e sono stati acquisiti e allestiti nuovi spazi; sono ora 71.507 i mq complessivamente dedicati alle funzioni didattiche (circa 8.000 mq in più rispetto all'avvio del programma).
- **formazione dei giovani ricercatori alla didattica innovativa.** Sono state erogate 2.226 ore di formazione alla didattica innovativa e ai suoi strumenti di supporto (infrastrutture d'aula, digital learning, interazione con gli studenti, strategie formative, ...) ai ricercatori entrati in servizio tra il 2022 e il 2023.
- **reclutamento del personale tecnico-amministrativo.** Con lo scopo di accrescere le consistenze e innovare le competenze del personale impiegato nei servizi amministrativi, l'Ateneo ha promosso nel triennio un piano di ingressi in grado di compensare le uscite e di abbassare l'età media del personale in servizio, anche sperimentando nuovi metodi di *assessment* delle competenze e *onboarding* (cfr. § 4.2).
- **formazione del personale tecnico-amministrativo.** Sono state incrementate le azioni di formazione rivolte al personale TA, sia in termini quantitativi che qualitativi, per sviluppare sia le competenze tecniche e specialistiche, che quelle trasversali e organizzative (cfr. § 4.3).

La rendicontazione finale, presentata al Ministero nel mese di maggio 2024, evidenzia il pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi (cfr. fig. 1.4); all'Ateneo verrà dunque assegnato l'intero importo del finanziamento collegato al programma (circa 11,2 milioni).

Indicatore	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore finale	Risultato obiettivo	% Finanziamento riconosciuto
C_c - Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	1,383	1,560	1,573	Raggiunto	100%
C_i - Proporzione di studenti con disabilità e DSA sul totale degli studenti	0,008	0,009	0,010	Raggiunto	100%
E_h - Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA/CEL e numero di TA di ruolo	63,375	160,000	215,817	Raggiunto	100%
E_j - Riduzione dell'età media del personale TA di ruolo	52,320	51,400	50,623	Raggiunto	100%
E_l - Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai ricercatori e numero di ricercatori	1,621	4,000	5,129	Raggiunto	100%

Figura 1-4 - Quadro degli indicatori e dei risultati della Programmazione triennale MUR 2021-2023.



Il **bilancio di esercizio** dell'Ateneo relativo al 2023 conferma **l'equilibrio economico e la solidità finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo**; il saldo positivo (pari a 24,7 milioni) deriva dai seguenti fattori:

- proventi leggermente superiori rispetto alle previsioni di budget, principalmente per contribuzioni studentesche;
- costi di gestione con significativa riduzione rispetto alle previsioni di budget, in particolare per risparmi legati alla forte diminuzione delle tariffe di energia elettrica, gas, carburanti e ai trasferimenti correnti all'azienda ospedaliero-universitaria;
- minori costi di personale per cessazioni anticipate, aspettative senza assegni, ritardi nelle prese di servizio non prevedibili, errate valutazioni di nuove assunzioni, IRAP collegata al costo del lavoro.

Crescono ulteriormente gli **interventi a sostegno degli studenti**, con un aumento di 3 milioni rispetto al 2022; l'Ateneo fiorentino si conferma inoltre tra quelli con minore tassazione studentesca e garantisce al 50% degli studenti di godere di un'esenzione totale o parziale dei contributi. Gli **indicatori di sostenibilità** sono tutti ampiamente positivi; ciò ha consentito anche di allineare le **politiche di reclutamento** del personale agli obiettivi strategici. Non si può però ignorare che l'assenza di adeguati finanziamenti a sostegno degli scatti stipendiali e dell'adeguamento al costo della vita da parte del ministero potrebbe nel breve termine portare ad una situazione di non sostenibilità economica delle politiche assunzionali e determinare un nuovo arresto del turn over. L'indicatore di indebitamento, dopo l'estinzione di una parte dei mutui avvenuta nel 2021, si riduce al 2,6% e, insieme al risultato di esercizio, amplia le possibilità di manovra a favore degli **investimenti infrastrutturali**, inseriti nel piano degli investimenti ma necessitanti di una integrazione dei quadri economici a causa della necessità di revisione dei progetti iniziali nonché per l'aumento dei prezzi intercorso.

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2023 la performance organizzativa è misurata a livello complessivo di Ateneo (§ 2.1) e di singole unità organizzative (§ 2.2), in rapporto agli obiettivi stabiliti nella sezione 2.4 del PIAO 2023-2025; a livello individuale, con particolare attenzione alla valutazione dei comportamenti organizzativi (§ 2.3).

### 2.1 Performance organizzativa dell'Ateneo

Il contributo complessivo della struttura tecnico-amministrativa alla performance istituzionale dell'Ateneo è misurato da un **set di indicatori riferibili ai primari assi di sviluppo delle strategie e della gestione dell'Ateneo e connessi agli indicatori nazionali di performance** delle università.

Gli obiettivi, indicatori e target della performance organizzativa di Ateneo sono stati stabiliti nel PIAO 2023-2025 (§ 2.4.1). La valutazione complessiva della performance organizzativa di Ateneo è calcolata come media semplice dei risultati conseguiti nei singoli indicatori; il dettaglio è presentato in Appendice 2. **Il risultato 2023 è ampiamente positivo** (cfr. fig. 2.1); l'unico obiettivo che non raggiunge il target atteso, legato al tasso di successo dei progetti presentati in risposta a bandi competitivi, sconta la mancata uscita nel 2023 di bandi ministeriali (elemento non adeguatamente valutato in fase di programmazione), e il risultato non pienamente soddisfacente può dunque ascriversi prevalentemente a fattori esogeni.



Figura 2-1 - Risultati complessivi degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo 2023.

### 2.2 Performance organizzativa delle strutture

La performance delle strutture combina:

- il grado di conseguimento degli **obiettivi annualmente assegnati alle aree dirigenziali** per la modernizzazione dei processi e dei servizi (obiettivi di innovazione);

- la misurazione della **soddisfazione degli utenti** per i servizi erogati dalle stesse strutture (obiettivi di prestazione).

Come indicato nel SMVP 2023, che delineava un percorso di sostanziale e graduale modifica del sistema precedentemente in vigore, per quest'anno le prestazioni dei Dipartimenti (in termini di obiettivi e customer satisfaction) sono misurate nell'ambito del sistema di AQ dei Dipartimenti, ma non concorrono al risultato della performance organizzativa delle strutture. Nel SMVP 2024 e nel PIAO 2024-2026 sono invece stati reintrodotti obiettivi di efficientamento delle attività amministrative dei Dipartimenti, che saranno rendicontati nella prossima Relazione sulle Performance.

### 2.2.1 Obiettivi di innovazione

Le azioni realizzate e i risultati di dettaglio dei singoli **obiettivi di innovazione** fissati nel PIAO 2023-2025 (§ 2.4.2) sono presentati in Appendice – 3; la valutazione complessiva della performance delle strutture (misurata come media semplice dei risultati conseguiti in tutti gli obiettivi) riporta un'**elevata capacità delle strutture di realizzare i programmi** (cfr. fig. 2.2).

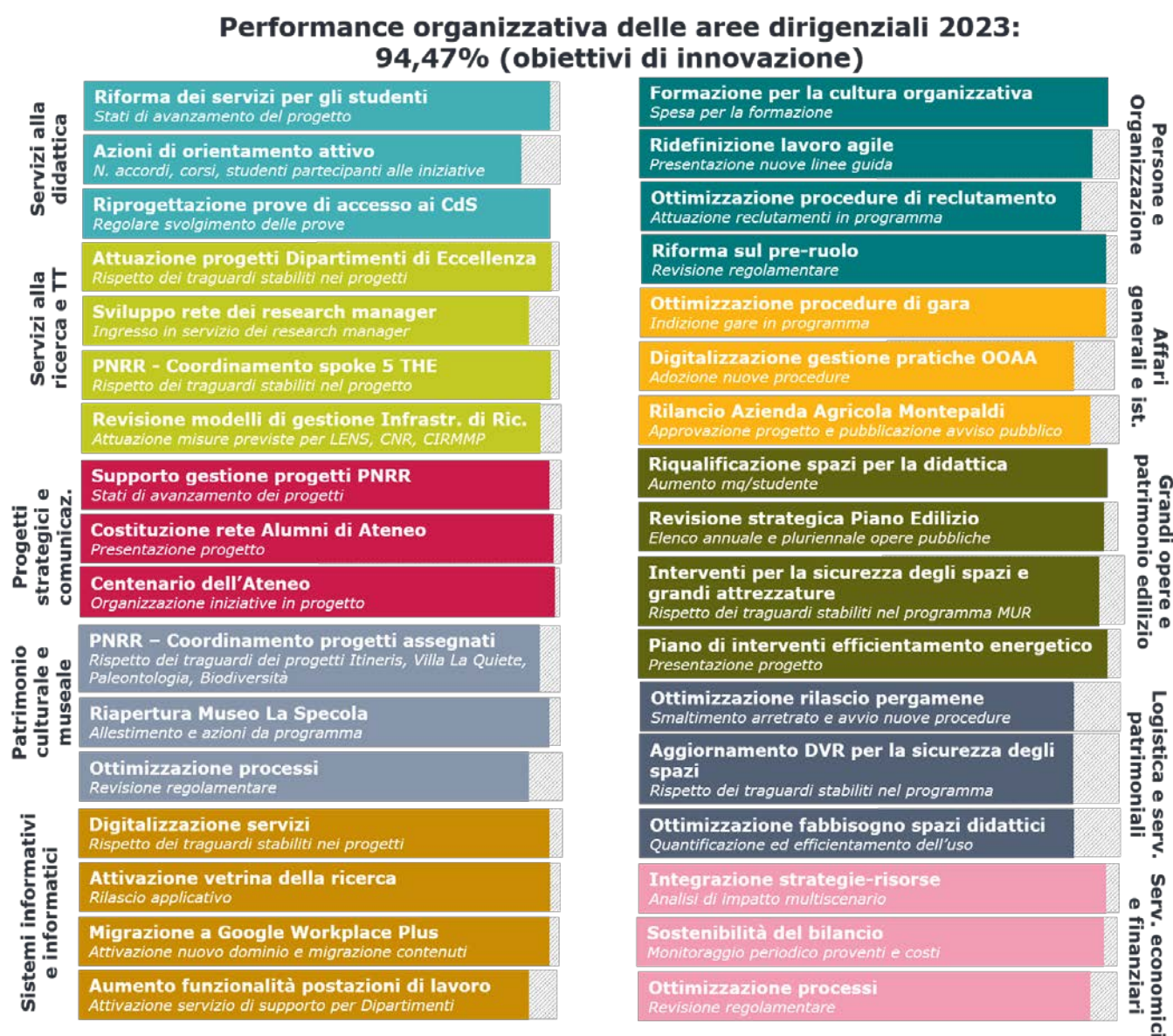


Figura 2-2 - Risultati degli obiettivi di performance delle aree dirigenziali 2023.

Tra gli interventi attuati nell'anno di più rilevante impatto si segnalano:

- **Servizi per gli studenti.** Il progetto di riforma dei servizi agli studenti erogati dalle Scuole, dalle segreterie studenti e da tutta l'Area Servizi alla Didattica, avviato a fine 2022, nel 2023 è entrato in piena attività, lungo quattro direttrici di intervento: **semplificare** i servizi offerti; **omogeneizzare** le procedure, i processi e i servizi; favorire la **digitalizzazione**; migliorare il grado di **accessibilità e trasparenza**. Con un approccio bottom up, nel progetto è stato coinvolto direttamente sia il personale che presidia i servizi agli studenti che gli utenti (questionari e focus group con studenti, incontri con Presidenti delle Scuole). Le criticità rilevate nel modello attuale di gestione dei servizi sono state ripartite in cinque aree di miglioramento: organizzazione e gestione, strumenti, logistica, competenze e formazione, comunicazione. La prima fase di analisi e progettazione degli interventi correttivi ha riguardato 12 servizi; le priorità attuative si sono concentrate sul processo di rilascio del nulla osta per l'immatricolazione alle lauree magistrali e di verbalizzazione on line dell'esame di laurea, anche al fine di garantire un più rapido ed efficiente rilascio delle pergamene di laurea (oggetto di un obiettivo di performance specifico).
- **Supporto alla gestione dei progetti PNRR e Dipartimenti di Eccellenza.** Il supporto a queste due linee di intervento ha richiesto un significativo sforzo anche in termini organizzativi (cfr. § 4.1). Nell'ambito della Missione 4 del **PNRR**, l'Ateneo è soggetto affiliato a tutti i centri nazionali, è presente in 8 dei 14 partenariati, soggetto proponente dell'unico ecosistema dedicato alle scienze della vita e co-proponente di quattro interventi sulle infrastrutture della ricerca; partecipa inoltre al progetto per l'orientamento attivo nella transizione scuola-università. I 40 progetti gestiti, per un ammontare di finanziamenti pari a 126,6 milioni, sono in corso di realizzazione, con l'importante supporto della struttura amministrativa di riferimento, che ha centralizzato le attività di gestione e rendicontazione della spesa e di supporto legale. L'ammontare rendicontato nel 2023 (21% del budget assegnato) è di circa 10 punti superiore alla media nazionale. I 7 Dipartimenti dell'Ateneo selezionati dall'ANVUR per l'assegnazione del Fondo del MUR per i **Dipartimenti di Eccellenza** hanno ricevuto un finanziamento complessivo di oltre 56 milioni di euro per progetti di sviluppo. Nel 2023 sono stati investiti circa 20 milioni per il reclutamento di giovani ricercatori e research manager, circa 2 milioni per lo sviluppo delle infrastrutture di ricerca e circa 900.000 € per la progettazione e realizzazione di attività didattiche di alta qualificazione.
- **Sistema Museale.** In concomitanza con le celebrazioni per il centenario di Ateneo (che ricorre nel 2024), e al termine di un lungo percorso di ristrutturazione, avviato nel 2019 e giunto a conclusione nel corso del 2023, a febbraio 2024 è stato riaperto il **complesso museale La Specola**, importante polo attrattivo cittadino, con due nuove sale espositive (nuovo Museo di Mineralogia e un ampliamento della modellistica in cera, con particolare riguardo alle opere di carattere botanico), una nuova area di accoglienza al piano terra dell'edificio principale, un riallestimento delle collezioni di studio ornitologiche e teriologiche. Il Sistema Museale di Ateneo è inoltre coinvolto in quattro importanti progetti di valorizzazione del patrimonio culturale, finanziati nell'ambito del PNRR.
- **Razionalizzazione ed efficientamento degli spazi dell'Ateneo.** La complessità del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, la stratificazione degli interventi programmatori susseguitisi negli anni, le sfide poste dall'incertezza sui costi di gestione e le opportunità generate dai nuovi bandi di finanziamento hanno suggerito una **revisione complessiva**

**del Programma triennale delle opere pubbliche** (approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 novembre 2023), finalizzata a riallineare gli interventi in programmazione alle **priorità strategiche** e al contesto socioeconomico attuale, adeguare le risorse da destinare a interventi in tema di **sicurezza**, garantire l'effettiva realizzabilità dei programmi nei tempi previsti, anche prevenendo possibili contenziosi nelle fasi esecutive dei progetti. La ridefinizione degli obiettivi è stata sottoposta ad una attenta analisi in termini di **sostenibilità economico finanziaria**, cercando di ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili sia in termini di fonti di finanziamento esterne che interne. Si evidenziano tra gli aggiornamenti più significativi del Programma: il restauro del giardino storico di Villa La Quiete (finanziato con fondi PNRR, in corso di realizzazione); la previsione di rifunzionalizzazione dell'ex Area Meccanotessile per la collocazione di spazi didattici, amministrativi, studi docenti, servizi per studenti (al perfezionamento degli accordi con il Comune di Firenze); la rimodulazione del progetto relativo alla nuova sede del Dipartimento e della Scuola di Agraria presso il Polo Scientifico e Tecnologico di Sesto Fiorentino (con fondi propri e fondi MUR); i nuovi interventi di messa a norma del patrimonio edilizio (anche attraverso la partecipazione al nuovo bando MUR 445/2023). Sempre in questo ambito, vanno poi rammentate le azioni di ampliamento degli spazi per la didattica, obiettivo della Programmazione Triennale 2021-2023 (cfr. § 1.1), e di razionalizzazione nel loro utilizzo. Su tali esigenze si è innestata anche la riorganizzazione delle aree tecniche (cfr. § 4.1).

### 2.2.2 Customer satisfaction

Nel corso dell'anno vengono somministrate alle varie tipologie di utenza diverse indagini strutturate per misurare la **soddisfazione degli utenti per i servizi erogati dalle strutture** (cfr. fig. 2.3); le domande dei questionari utilizzate specificatamente a fini valutativi sono pubblicati nelle schede di customer satisfaction di struttura, nella sezione "Performance" del [Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino - DAF](#) (ad accesso autenticato).

<i>Indagine</i>	<i>Utenza e ambito</i>	<i>Periodo di rilevazione</i>
<b>Progetto GOOD PRACTICE</b>	<b>PTA:</b> Valutazione dei servizi fruiti dal personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici	Febbraio
	<b>DDA:</b> Valutazione dei servizi fruiti dal personale docente, assegnisti e dottorandi	Febbraio
	<b>CS1:</b> Valutazione dei servizi fruiti da studenti al primo anno di corso (somministrato ad un campione di 2.700 studenti invitati alla compilazione)	Giugno-Luglio
	<b>CS2:</b> Valutazione dei servizi fruiti da studenti degli anni successivi al primo (somministrata ad un campione di 10.000 studenti invitati alla compilazione)	Giugno-Luglio
<b>SERVSTUD</b>	Servizi di supporto agli studenti (in concomitanza con la rilevazione Good Practice, a circa 13.000 studenti viene somministrato solo il questionario GP)	Novembre-Dicembre e Aprile-Maggio
<b>CSDIP</b>	Valutazione dei servizi amministrativi dipartimentali, richiesta a docenti, dottorandi e assegnisti del Dip.	Dicembre
<b>DIRETTORI DIP.</b>	Valutazione dell'operato dei Dirigenti richiesta ai Direttori di Dipartimento. Prima somministrazione riferita al ciclo 2023. Utilizzata ai soli fini della performance individuale dei Dirigenti	Dicembre-Gennaio

Figura 2-3 - Indagini di customer satisfaction impiegate nella misurazione della performance 2023.

Secondo i criteri approvati dal Consiglio di amministrazione in fase di monitoraggio intermedio del PIAO (seduta del 28 settembre 2023), la valutazione è effettuata sulla base di due elementi:

- livello di soddisfazione generale, ottenuto come sintesi con media ponderata di tutti gli item di valutazione della struttura; si considera adeguato un livello di soddisfazione pari almeno a 4,0 (utilizzando la scala di valutazione 1-6).
- variazione del livello di soddisfazione rispetto all'anno precedente: significativa se maggiore o uguale a 0,001. Si originano pertanto quattro situazioni, valutate come indicato nella figura 2.4.

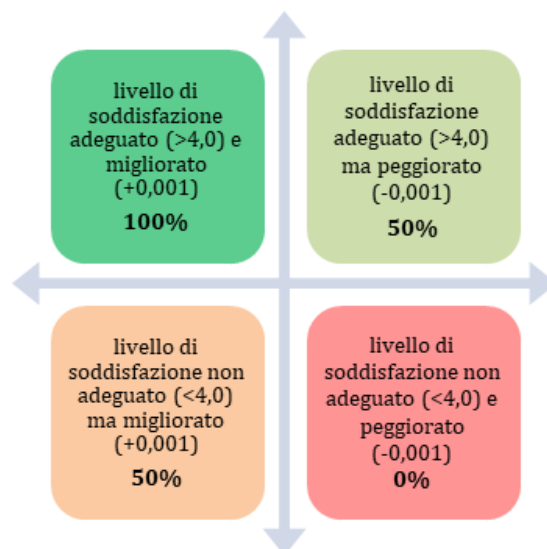


Figura 2-4 - Metrica di valutazione degli indicatori di customer satisfaction.

Dai risultati delle indagini si evince un **livello di gradimento per i servizi di Ateneo complessivamente soddisfacente** (mediamente superiore a 4 su scala 1-6), leggermente più elevato per i servizi dipartimentali rispetto a quelli erogati dalle aree centrali, e in lieve diminuzione rispetto all'anno precedente. L'applicazione rigorosa della **metrica indicata produce tuttavia un risultato solo parzialmente positivo ai fini della valutazione della performance organizzativa** (cfr. fig. 2.5). I dettagli per singola struttura sono riportati nell'Appendice – 4.

### Performance delle strutture (customer satisfaction) 2023: 50%



Nel già citato e avviato percorso di revisione dei criteri del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, le modalità di utilizzo dei risultati di customer satisfaction ai fini della valutazione delle performance organizzativa e individuale saranno sottoposte ad ulteriori riflessioni, per catturare con maggiore obiettività sia il grado di soddisfazione dell'utenza, che scostamenti significativi rispetto a quanto atteso.

Figura 2-5 - Livelli di gradimento espressi dai diversi stakeholder per i servizi offerti dalle aree dell'Amministrazione Centrale e dai Dipartimenti e risultato dell'obiettivo di performance 2023.

## 2.3 Performance individuale

La valutazione della performance individuale del personale contrattualizzato dipende, con pesature differenti a seconda della categoria contrattuale, del ruolo e delle responsabilità:

- dall'osservazione dei **comportamenti organizzativi** attesi, diversificati in funzione delle categorie e ruoli, enunciati nel dizionario delle competenze (allegato al SMVP) e dettagliati attraverso un set di descrittori (esposti nelle schede di valutazione individuale, nell'applicativo Performance);
- per i titolari di posizioni organizzative (Dirigenti e cat. EP/D), dal conseguimento di **obiettivi di funzione** concordati con i propri responsabili;

- dai risultati di performance organizzativa di Ateneo (per il personale di categoria B,C,D,EP).

I dati rendicontati di seguito sono stati estratti il 20 maggio 2024 e si riferiscono a n. 1460 schede valutate, pari al 98% di quelle attese. Per n. 107 schede la valutazione non è ancora validata e per n. 602 la procedura di presa visione è ancora in corso. Questo ritardo, in gran parte fisiologico, trova ulteriore spiegazione nello sforzo generalmente profuso dai valutatori per dare attuazione ai principi del **“feedback valutativo”** promosso nel SMVP 2023 (cfr. § 4.3). Infatti, in larga misura i valutatori intermedi hanno dedicato tempo ai colloqui individuali e i valutatori apicali sono stati maggiormente coinvolti nella calibrazione e validazione dei giudizi finali, sia nell'amministrazione centrale sia nelle strutture dipartimentali.

Al 20 maggio 2024 risultano avviate due procedure di conciliazione per contestazione della valutazione finale.

L'impulso ad una **maggiore attenzione alla valutazione dei comportamenti organizzativi**, finalizzata alla crescita professionale e organizzativa, ha prodotto una **lieve flessione delle valutazioni medie, che non pregiudica livelli di giudizio comunque estremamente soddisfacenti**, ma che corregge la preponderanza delle valutazioni nella fascia di eccellenza, osservata nei cicli precedenti, con una maggiore distribuzione sulle fasce immediatamente inferiori. Lo stesso andamento si registra per il personale di ogni categoria (cfr. fig. 2.6 e Appendice 5).

### Valutazione comportamenti organizzativi 2023: 97,63% ( $\sigma$ : 0,99)

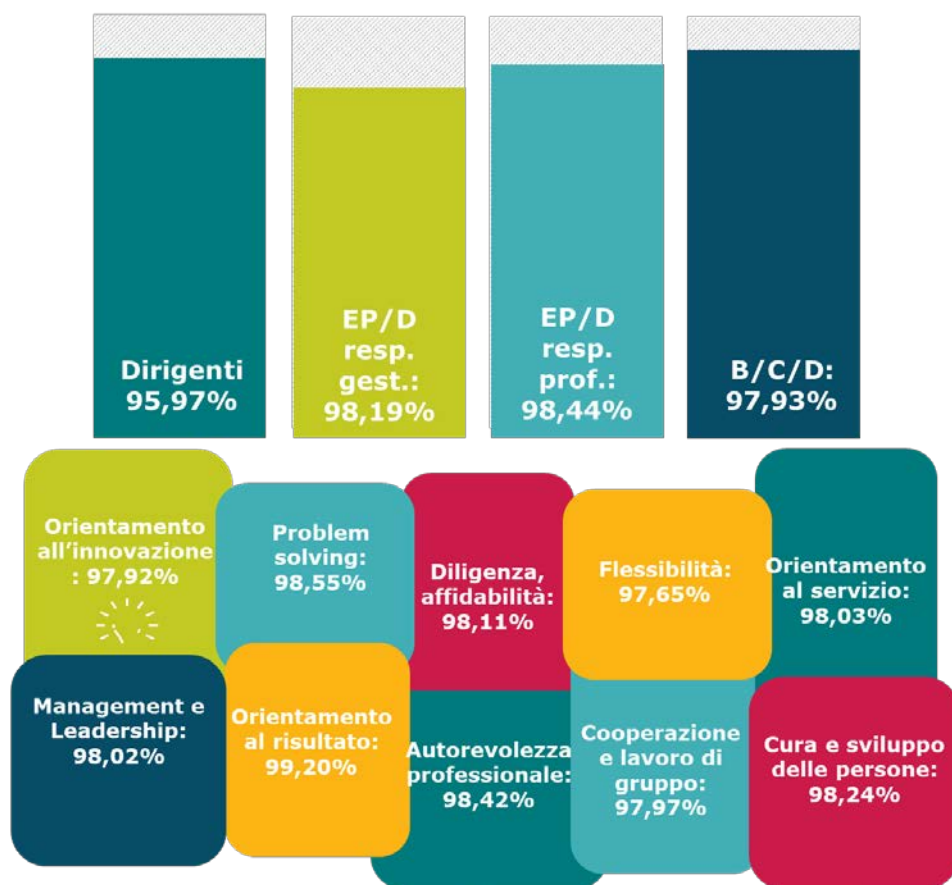


Figura 2-6 - Medie delle valutazioni dei comportamenti organizzativi 2023 per categoria contrattuale e tipo di comportamento.

Gli **obiettivi di funzione** assegnati ai Dirigenti sono stati rendicontati nell'ambito della Performance di struttura. Per il personale di categoria EP e D titolari di posizioni organizzative (gestionali o professionali), il SMVP 2023, nella fase di transizione verso un modello di valutazione sostanzialmente diverso rispetto al precedente, richiedeva di basare la valutazione sull'orientamento al risultato dimostrato nel perseguimento dell'obiettivo concordato tra valutatore e titolare di incarico. Al 20 maggio 2024, 122 titolari di posizioni organizzative (99 di natura gestionale, 37 relative a competenze professionali specialistiche) hanno ricevuto una valutazione tra i livelli "più che adeguato" ed "eccellente". Per il 2024 sono stati riformalizzati obiettivi, indicatori e target specifici anche per le categorie degli EP e dei funzionari.

Il SMVP 2023 ha sottolineato l'uso della valutazione individuale come leva per la gestione strategica delle competenze, funzionale al miglioramento dei servizi resi dall'amministrazione, attraverso la crescita delle persone che ne fanno parte. Prossimi, graduali sviluppi di questo approccio potranno diversificare le capacità e comportamenti oggetto di osservazione, in funzione dei profili di ruolo e del modello di competenze in corso di definizione (attraverso la partecipazione dell'Ateneo al progetto RIVA).



### 3 | Trasparenza e Anticorruzione

Nel PIAO 2023-2025 (§ 2.5) erano indicate le **misure generali e specifiche per la prevenzione e il trattamento dei rischi corruttivi, tradotte in obiettivi e azioni di performance organizzativa delle strutture a presidio dirigenziale**. Gli elementi contenuti nella [Relazione annuale del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza](#), insieme a quanto rendicontato dai Dirigenti coinvolti nelle azioni programmate, dimostrano l'attenzione dell'amministrazione per questa tematica, presupposto per il buon andamento dell'ente, e la sua sempre maggiore integrazione nel sistema di valutazione delle performance. Le recenti attestazioni dell'OIV sul rispetto degli obblighi di trasparenza (cfr. delibere del Nucleo di Valutazione n. [12/2023](#) e n. [22/2023](#)) consentono di stabilire il **massimo grado di conseguimento** dell'obiettivo organizzativo trasversale "Potenziare il contrasto dei rischi corruttivi e migliorare l'attuazione della trasparenza" (cfr. fig. 3.1).

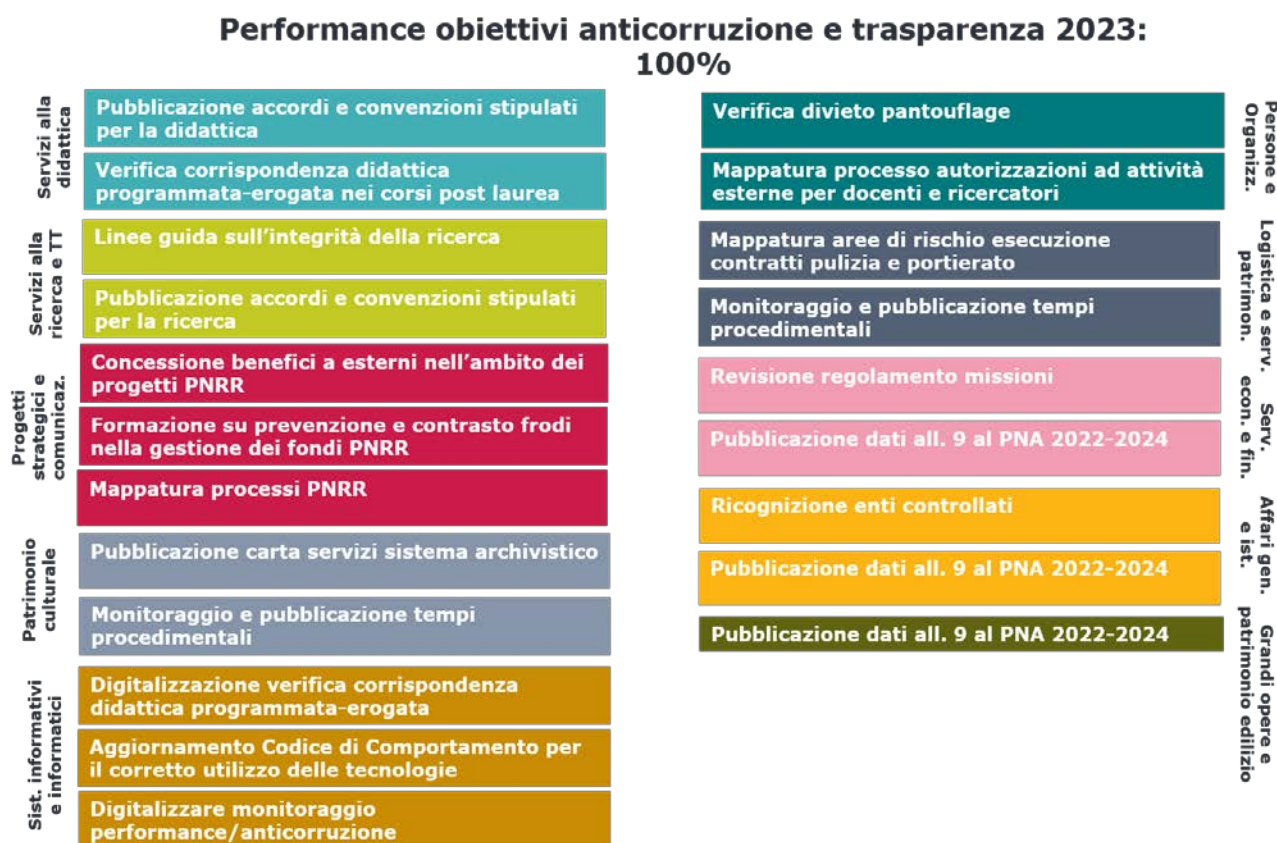


Figura 3-1 – Risultati dell'obiettivo trasversale di performance 2023 finalizzato alla trasparenza e anticorruzione e azioni assegnate alle Aree dirigenziali.

Tra le principali misure generali e specifiche di prevenzione del rischio attuate nel 2023, si segnalano le seguenti:

- sono stati **mappati i processi** afferenti alle aree prioritarie individuate dal PNA 2022: gestione fondi PNRR e fondi strutturali, processi collegati a obiettivi di performance, processi con esposizione a rischi corruttivi significativi;

- è stato svolto dall'unità organizzativa competente, con il supporto della rete dei referenti per la trasparenza nelle strutture, un **monitoraggio mensile sulla totalità degli obblighi di pubblicazione** nella pagina Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale, che ha dato esiti generalmente molto buoni;
- sono stati erogati al personale corsi di **formazione** (sia in house che da parte di altri soggetti – es. SNA, ANAC, agenzie private) sui temi dell'anticorruzione: gestione del conflitto di interessi, etica e integrità, codici di comportamento, obiettivi di Ateneo;
- è stata effettuata la **rotazione** di due dirigenti;
- sono state condotte **verifiche sulla veridicità delle dichiarazioni** rese dagli interessati sull'insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità per il conferimento di incarichi dirigenziali, che hanno avuto tutte esito positivo; parimenti, a seguito dei controlli effettuati, non sono emerse violazioni circa lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali non autorizzati
- sono state attuate le misure per prevenire il **pantouflage**, secondo il modello operativo proposto da ANAC nel PNA 2022.

Nel corso del 2023 non sono stati avviati procedimenti disciplinari per eventi corruttivi a carico dei dipendenti, mentre sono stati avviati due procedimenti per violazioni del codice di comportamento.

Complessivamente, si ritiene che l'esercizio del ruolo di impulso e coordinamento del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) rispetto alla messa in atto del processo di gestione del rischio sia favorito in Ateneo dal fatto che il Direttore Generale svolge anche le funzioni di RPCT, in quanto il dirigente apicale è in grado di avere una visione sistemica dell'organizzazione, senza svolgere direttamente le attività di gestione e amministrazione nelle specifiche aree di rischio.

Lo stato di attuazione del PTPCT contenuto nella sezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO è quindi buono, nonostante permangano alcune difficoltà tecniche (ad esempio, l'alimentazione di alcune sezioni della pagina Amministrazione Trasparente necessiterebbe un'informatizzazione dei flussi documentali) e di approccio culturale (la sensibilità rispetto alle misure di prevenzione del rischio non è ancora pienamente diffusa nella comunità accademica).

<b>Misure generali</b>	<b>Pianificata</b>	<b>Attuata</b>
<i>Codice di comportamento</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Rotazione ordinaria del personale</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Inconferibilità-incompatibilità</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Incarichi extraistituzionali</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Whistleblowing</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Formazione</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Trasparenza</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Divieto pantouflage</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Commissioni e conferimento incarichi in caso di condanna</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Patti di integrità</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Rapporti con portatori di interessi particolari</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Misure specifiche</b>	<b>Pianificata</b>	<b>Attuata</b>
<i>Obiettivi anticorruzione</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Mappatura analitica processi</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Figura 3-2 - Misure generali e specifiche di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi e di mala amministrazione attuate nel 2023.

## 4 | Organizzazione e capitale umano

Rimandando al Bilancio di Sostenibilità Ambientale e Sociale e al Bilancio di Genere per la rappresentazione dell'assetto organizzativo e delle consistenze del capitale umano dell'Ateneo, in questa sezione della Relazione si evidenziano brevemente i principali interventi attuati nel corso del 2023 per lo sviluppo organizzativo, tenuto conto di quanto programmato nella corrispondente sezione del PIAO 2023-2025 e degli obiettivi di funzione del Direttore Generale, rientranti primariamente in questo ambito.

Quanto segue dà anche conto del riesame periodico effettuato dall'Ateneo rispetto all'architettura del sistema di governo e di gestione delle attività e della costante evoluzione del sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane, sia in riferimento al personale docente che al personale tecnico-amministrativo, così come richiesto dal modello di accreditamento AVA 3 (requisiti A e B).

### 4.1 Sviluppo organizzativo per l'attuazione delle strategie

I principi organizzativi già espressi nella delibera del Consiglio di Amministrazione del 29 novembre 2022, volti a potenziare la capacità amministrativa e ad innalzare la qualità dei servizi per assicurare pieno supporto alle strategie di Ateneo, si sono concretizzati nel 2023 in una serie di provvedimenti di riforma, a vari livelli dell'organizzazione e su diversi aspetti della gestione e della cultura organizzativa:

- **Revisione dell'assetto macro-organizzativo.** Il ridisegno delle competenze ha riguardato in particolare le seguenti **aree dirigenziali**:
  - [Riassetto organizzativo in ambito di Ricerca e Terza Missione](#), con una redistribuzione delle attribuzioni tra le aree ridenominate "Infrastrutture e servizi per la ricerca" e "Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione";
  - Disattivazione dell'Area Edilizia e redistribuzione delle responsabilità tra le [Aree Programmazione e sviluppo grandi opere e Gestione e adeguamento del patrimonio immobiliare](#);
  - Integrazione delle competenze in materia di comunicazione e public engagement nell'[Area Gestione progetti strategici e comunicazione](#);
  - Integrazione della Centrale Acquisti e del servizio di supporto agli Organi Accademici nell'[Area Affari Generali e Legali](#);
  - Riformulazione della mission dell'[Area Persone e organizzazione](#).
  
- **Interventi di micro-organizzazione.** In questo ambito, le azioni di riorganizzazione sono state dirette a superare i limiti dell'assetto delle posizioni di II e III livello, riconducibili all'eccessiva ampiezza dell'ambito di controllo assegnato ai responsabili, alla mancanza di una chiara esplicitazione degli ambiti di competenza e responsabilità e dei rapporti gerarchici tra le posizioni, e alla prevalenza di posizioni organizzative non collegate alla gestione delle risorse (funzioni di responsabilità e funzioni specialistiche). Le misure adottate per una progressiva evoluzione in questo senso hanno visto:
  - il raddoppio della quota del fondo per il salario accessorio da destinare alla **remunerazione delle posizioni organizzative** (primo incremento nella storia di Unifi da quando sono stati fissati i nuovi tetti di legge sugli istituti accessori, reso possibile all'esito della trattativa con le parti sindacali). Tale misura costituisce il presupposto necessario per sostenere il percorso di evoluzione organizzativa; la sua significatività è resa evidente dalla limitata incidenza delle risorse destinate in Unifi

alle indennità di responsabilità nell'ambito del fondo del salario accessorio (1%) in comparazione con gli Atenei aventi analoga dimensione (media mega Atenei: 13,7%).

- o l'adozione di un **nuovo sistema di pesatura delle posizioni organizzative** ([Linee Guida di progettazione organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale](#), approvate dal CdA nella seduta del 26 gennaio 2024, al termine del percorso di studio e revisione dei criteri).
- o la prima **individuazione di unità organizzative di secondo livello**, che rispondono direttamente alla Direzione Generale o alla Dirigenza di Area, per cui è stata attentamente definita e perimetrata la mission.
- o l'**affidamento degli incarichi di responsabilità** in discontinuità dalla stretta corrispondenza tra categoria e incarico, privilegiando il possesso di **competenze e motivazioni, di soft skills e di potenzialità di crescita**, passando anche da ricognizioni e momenti di *assessment* che portano alla collocazione nella struttura e nella posizione più opportuna per la persona e per l'ente. Un esempio di questo percorso è avvenuto per l'attribuzione degli incarichi di Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti a fine 2023 (cfr. oltre).
- o **Comunicazione e dialogo con il personale t-a**. Nel corso dell'anno 2023 il Direttore Generale ha concentrato la comunicazione al personale sulla tematica della revisione del SMVP e sulla valutazione dei comportamenti organizzativi, che si è concretizzata in un incontro con tutto il personale e in incontri specifici con i titolari di posizioni di responsabilità. Il Direttore ha inoltre presieduto il tavolo mensile di informazione e confronto con i RAD e ha tenuto incontri specifici con dipartimenti oggetto di cambiamenti significativi nell'assetto gestionale e con le Aree oggetto di riorganizzazione. Nel mese di ottobre 2023 il Direttore ha tenuto un incontro di informazione e confronto con tutti i titolari di posizioni di responsabilità dell'Ateneo per trattare il percorso di evoluzione e cambiamento organizzativo alla luce delle strategie di Ateneo.

Questo percorso presuppone la convergenza di più piani di azione, comprendenti la corretta quantificazione delle risorse necessarie (cfr. § 4.2), la definizione dei processi decisionali per l'allocazione delle stesse, l'integrazione nel piano della formazione di specifiche azioni a supporto del cambiamento (cfr. § 4.3), la comunicazione dei percorsi di crescita e di carriera alle persone. Una circostanza che nel corso dell'anno 2023 ha visto l'utilizzo integrato delle azioni sopra indicate è consistita nella **nomina di nuovi Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti**: dalla verifica sul funzionamento dei coordinamenti amministrativi fra Dipartimenti (comportanti la condivisione di una/un RAD fra più Strutture) è emersa l'opportunità di consolidare le positive esperienze fatte nel corso della sperimentazione in termini di condivisione di best practice e di standardizzazione delle procedure, superando al contempo i limiti dei doppi incarichi in termini di opportunità di crescita per le professionalità presenti. A tal fine è stato consentito l'accesso alla posizione anche a nuove professionalità, anche appartenenti alla categoria D (come previsto dal CCNL), si è dato avvio ad un corso sperimentale di formazione di *middle management* e si è data comunicazione dell'evoluzione attesa per il ruolo del RAD. I nuovi RAD sono stati incaricati nel mese di dicembre 2023 all'esito di un avviso di ricognizione interna, avvalendosi di una fase di *assessment* condotta da una società specializzata.

La revisione degli assetti di micro-organizzazione riguarderà progressivamente tutte le aree, con priorità alle Aree interessate dai recenti interventi di riorganizzazione (Area Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione, Area programmazione e sviluppo grandi opere, Area gestione e adeguamento del patrimonio immobiliare) e da quelli previsti nel corso del 2024 (Area Servizi alla didattica e agli studenti).

- **Potenziamento dei servizi di comunicazione.** Per garantire un presidio più puntuale delle attività gli uffici dedicati alla comunicazione interna ed esterna, precedentemente collocati nell'area di responsabilità della Direzione Generale, sono stati riorganizzati sotto il presidio dell'area dirigenziale Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione. Nel corso dell'anno l'Area ha revisionato in particolare alcuni strumenti di comunicazione interna (newsletter, intranet), ha avviato i rapporti negoziali per la realizzazione di un nuovo portale web e ha coordinato la progettazione e la promozione delle iniziative per le celebrazioni del centenario di Ateneo.
- **Supporto gestionale ai progetti PNRR e dei Dipartimenti di Eccellenza.** Nel 2023 l'Ateneo ha espresso un importante impegno organizzativo in termini di reclutamenti, formazione del personale e strutturazione dei processi di gestione dei progetti PNRR, che ha riguardato primariamente l'Area dirigenziale Gestione progetti strategici e comunicazione (poi integrata con le funzioni relative alle attività di Terza Missione) ma anche le altre aree coinvolte nei processi rilevanti (Persone e organizzazione, Ricerca e Terza Missione, Affari legali e istituzionali, Servizi economici e finanziari). Tale sforzo ha consentito di rispettare le *milestones* gestionali dei progetti. Parimenti, per garantire il raggiungimento degli obiettivi previsti nei 7 progetti finanziati ai Dipartimenti di Eccellenza, è stata necessaria una forte azione di coordinamento da parte del Sistema di Governo dell'Ateneo e dell'area dirigenziale Servizi alla ricerca e alla Terza Missione (ora Infrastrutture e servizi alla ricerca) con i Dipartimenti beneficiari del finanziamento e con le altre aree dell'amministrazione maggiormente coinvolte nelle attività. Anche in questo caso il pieno raggiungimento dei traguardi dei progetti ha consentito il trasferimento dell'intero ammontare del finanziamento a seguito del monitoraggio intermedio del MUR.
- **Presidio della sostenibilità di bilancio.** Nelle more di una riflessione circa la ristrutturazione organizzativa del sistema di controllo di gestione e direzionale, si è agito per una maggiore integrazione tra gli strumenti di controllo (contabile ed extracontabile) esistenti, con il fine di assicurare la sostenibilità delle scelte strategiche e gestionali a breve, medio e lungo termine. È stato attentamente monitorato in corso d'esercizio l'utilizzo delle risorse assegnate alle aree dirigenziali, alle Scuole e ai Dipartimenti, per individuare i maggiori scostamenti dalla programmazione e potenziali economie, anche alla luce dell'andamento imprevedibile di alcune tipologie di costi (es. costi energetici). Si è inoltre avviata un'analisi multiscenario per valutare i possibili impatti a lungo termine sul bilancio di Ateneo in relazione a determinati orientamenti strategici.

Tra le **ulteriori azioni di riordino dell'assetto istituzionale e gestionale** dell'Ateneo, si richiamano inoltre:

- **Evoluzione dei rapporti con le aziende controllate dall'Ateneo.** La non facile relazione con **Azienda Agricola Montepaldi** (società partecipata al 100% dall'Ateneo), testimoniata dalle numerose delibere assunte dal CdA in proposito nel corso degli anni, nel 2023 ha trovato sbocco nella ridefinizione del progetto di risanamento, che prevede lo sviluppo di un progetto di innovazione e rigenerazione sociale da attuarsi mediante la gestione di parte dei beni della stessa Azienda da parte di un operatore economico selezionato a seguito della pubblicazione dell'avviso pubblico per manifestazione di interesse (scadenza: settembre 2023). Dopo attenta valutazione delle candidature pervenute, il CdA ha autorizzato l'Amministratore unico dell'Azienda Agricola Montepaldi a procedere con la stipula del contratto di affitto tra Montepaldi e la società di scopo guidata da Future Food Institute (delibera del CdA del 24 aprile 2024). Nel corso del 2023 hanno altresì

avuto luogo le interlocuzioni (attestate dalle varie determinazioni del CdA) che hanno portato alla trasformazione della Società Consortile a Responsabilità Limitata **PIN** (partecipata da Unifi al 27,59%) in Fondazione di partecipazione, forma giuridica più consona alle attività svolte (partenariato pubblico-privato per l'erogazione di servizi di supporto alla didattica, l'attivazione di percorsi di Alta Formazione, trasferimento delle conoscenze sul territorio metropolitano).

- **Riforma dello Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo.** La Direzione generale ha coordinato il supporto al processo di riforma presidiato dal Prorettore Vicario, interloquendo con la Commissione Affari generali e offrendo il proprio contributo riguardo a specifiche parti dell'articolato in istruttoria. La conclusione del percorso è calendarizzata per l'anno 2024.
- **Inquadramento dell'assetto gestionale della Firenze University Press (FUP).** Nel corso del 2023 la Direzione generale, d'intesa con la Presidenza della Casa editrice, ha individuato alcune azioni urgenti per assicurare la continuità dell'attività editoriale a seguito del venir meno del principale provider di servizi editoriali di cui il Centro si era avvalso fino a quel momento. In parallelo, è stato elaborato un modello gestionale che rispondesse ai due requisiti individuati d'intesa con la presidenza della FUP: a) l'acquisizione di una agibilità gestionale sul mercato che consenta di corrispondere alle esigenze espresse dai principali committenti nonché di potenziare la struttura manageriale della casa editrice, in base alle possibilità concesse dal business plan; b) la possibilità di mantenere un rapporto diretto di servizio con le strutture di Ateneo. Il Direttore ha sottoposto a FUP, il 24.09.2023, un progetto di costituzione di una struttura consortile, sostenuto da un'analisi di inquadramento giuridico che desse conto del rispetto dei requisiti a) e b) sopra citati. Il progetto non si è concretizzato perché la Casa Editrice ha avviato un percorso progettuale interateneo comprendente le Università di Venezia Cà Foscari, Macerata, Siena, tutt'ora in corso. Nel frattempo, la Direzione generale sta sviluppando un nuovo modello di gestione, oggetto di un obiettivo 2024.
- **Presidio del tavolo contenzioso.** Nel 2023 si è assistito ad una riduzione del contenzioso amministrativo (12 nuovi procedimenti contenziosi a fronte dei 26 dell'anno 2022) e di una sostanziale stabilità del contenzioso in sede civile (14 nuovi procedimenti).
- **Progetto sport.** La Direzione generale ha interloquito con il CUS sulle tematiche della gestione dell'impiantistica sportiva, in coordinamento con la Delegata della Rettrice. In aggiunta, sono state condotte tre istruttorie: a) accordo CUS/Unifi e Liceo Agnoletti per l'accesso di quest'ultimo alle infrastrutture del centro di Sesto Fiorentino; b) inquadramento di un'ipotesi di accordo con la Città metropolitana per la copertura di strutture polivalenti e per la loro successiva gestione; c) concessione della piscina del Centro sportivo di Sesto fiorentino alla società A.S.D. Esseci Nuoto.
- **Presidio del tavolo di trattativa e confronto sindacale.** Nel 2023 l'attività di trattativa, informativa, confronto con il tavolo sindacale è stata particolarmente intensa, come attestano i 14 incontri dedicati al personale non dirigente (oltre ad un incontro dedicato al personale dirigente). All'esito di tali incontri sono stati sottoscritti 4 accordi per il personale non dirigente. Sono inoltre state affrontate tematiche che hanno dato luogo a proposte condivise in materia di welfare aziendale, poi approvati dal CdA (rateizzazione delle tasse universitarie, integrazione del fondo per i benefici economici).

## 4.2 Reclutamento del personale

Come indicato nel PIAO 2023-2025 (§ 3.2), il piano triennale dei fabbisogni di personale 2023-2025, sfruttando le risorse messe a disposizione dal PNRR, dal finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza e dal Piano Straordinario (DM 445/2022), e valutando la sostenibilità prospettica delle

decisioni, è improntato a **mantenere nel prossimo triennio la numerosità complessiva del personale docente e ricercatore** e a **riequilibrare le consistenze della compagine tecnico-amministrativa**, fortemente contrattesi nel biennio precedente.

Per conseguire questo obiettivo nel rispetto delle tempistiche dettate dai provvedimenti citati, è stato necessario, nel primo anno di attuazione del programma, **individuare chiare priorità nell'agenda dei reclutamenti**, tanto del personale docente e ricercatore che del personale tecnico e amministrativo, e parallelamente procedere rapidamente ad emanare i bandi ed espletare le procedure previste.

I PUOR dedicati alla programmazione del **personale docente e ricercatore** sono stati ripartiti tra i Dipartimenti in base ai parametri del [modello di assegnazione](#) (pubblicato nel DAF ad accesso autentificato); i fabbisogni specifici sono stati definiti dai Dipartimenti nell'ambito della programmazione integrata (cfr. § 1.1). Una parte dei PUOR è poi destinata dall'Ateneo a manovre strategiche concordate con i Dipartimenti.

Sono state 227 le prese di servizio di personale docente e ricercatore nel 2023 (fig. 4-1).

Fig. 4-1 Assunzioni 2023 di personale non contrattualizzato, suddivise per ruolo

Ruolo	Programmazione e fondi esterni	di cui esterni	PNRR	di cui esterni	Eccellenza	di cui esterni	Totale per ruolo
Ordinari (procedure selettive)	19	3					19
Ordinari (scambi contestuali)	0						0
Ordinari (chiamata diretta)	1	1					1
Associati (procedure selettive)	6	6			3	3	9
Associati (procedure valutative)	41						41
Associati (scambi contestuali)	3	3					3
Associati (chiamate dirette)	4	3					4
RTDB/RTT (procedure selettive)	13	10			16	7	29
RTB (chiamate dirette)	3	3					3
RTDA (procedure selettive)	48	48	70	70			118
Totale	138	77	70	70	19	10	227

Per quanto riguarda il **personale tecnico e amministrativo**, la Direzione Generale, alla luce delle cessazioni (previste e impreviste), delle esigenze di sviluppo dei servizi e delle richieste presentate dalle strutture ha valutato puntualmente le necessità emerse, prendendo in considerazione anche i volumi di attività gestiti dalle unità organizzative (indicatori tratti dal progetto Good Practice, dal modello sui carichi delle attività dei Dipartimenti, da rilevazioni specifiche). In coerenza con quanto richiesto dal modello AVA 3, è intenzione dell'Ateneo sistematizzare e rendere trasparenti le modalità di utilizzo di tali informazioni, senza tuttavia prevedere automatismi nell'assegnazione delle risorse alle strutture.

Ammontano a 212 le nuove prese di servizio di personale contrattualizzato del 2023 (fig. 4-2).

Ruolo/categoria/area	n	Struttura
Dirigenti	2	Amministrazione Centrale
CEL (1)	2	CLA
CEL (1)	2	FORLILPSI
C amministrativi (2)	70	Amministrazione Centrale
C amministrativi (2)	41	Dipartimenti
C amministrativi (2)	16	Scuole
C tecnici	2	Edilizia
C tecnici	2	SMA
C tecnici	2	CESAL
D amm-gestionali	2	Amministrazione Centrale
D research manager (3)	1	Dipartimenti
D tecnici (4)	24	Dipartimenti
D tecnici	4	Amministrazione Centrale
Passaggi C-D amm-gestionali	15	Amministrazione Centrale

Passaggi C-D amm-gestionali	14	Dipartimenti
Passaggi C-D amm-gestionali	3	Scuole
Passaggi C-D amm-gestionali	1	LENS
Passaggi C-D research manager (3)	5	Amministrazione Centrale
Passaggi C-D research manager (3)	1	Dipartimenti
Passaggi C-D tecnici	1	Amministrazione Centrale
EP tecnici	1	Dipartimenti
Passaggi D-EP tecnici	1	Amministrazione Centrale
<b>TOTALE</b>	<b>212</b>	

Fig. 4-2 Assunzioni 2023 di personale contrattualizzato

### 4.3 Formazione a supporto del cambiamento organizzativo

Lo sviluppo organizzativo sopra delineato richiede un forte investimento sulle persone e in questa prospettiva la formazione assume un ruolo di rilievo. Questo approccio è stato affermato con l'attivazione di **percorsi di formazione mirati**, e sostenuto dalle risorse messe a disposizione sia attraverso la Programmazione Triennale 2021-2023 (cfr. § 1.1) che da investimenti propri.

Il Piano Formativo 2023 consta di un elenco di 211 titoli, suddivisi in 18 ambiti tematici. Oltre ai corsi presentati nel piano vengono autorizzate partecipazioni a corsi esterni sulla base di richieste motivate dei Dirigenti e Responsabili; ulteriori opportunità formative sono offerte dalla possibilità di frequentare Master e corsi di perfezionamento e/o aggiornamento professionale organizzati dall'Ateneo (soggetta ad autorizzazione). Oltre alle attività volte ad accrescere le **competenze tecniche e professionali in ambiti specifici**, si dà qui particolare rilevanza ai percorsi tesi allo **sviluppo delle soft skill**:

- Corso **“La visione del Dirigente”**: percorso di team coaching, svolto da una società esterna, rivolto ai dirigenti dell'Ateneo, ha affrontato le tematiche più rilevanti per il management: identità e valori dei gruppi, comunicazione, conflitti, leadership, condivisione di obiettivi e risultati.
- Corso **“Relazioni efficaci con gli utenti della biblioteca nella comunicazione di contatto”**: 80 partecipanti hanno approfondito le competenze necessarie alla cura delle relazioni e alla gestione dei potenziali conflitti con diverse tipologie di utenti di un servizio di grande rilievo.
- Corso **“Middle management per i Dipartimenti”**: percorso di 40 ore svolto dal Politecnico di Milano, rivolto a personale selezionato nei Dipartimenti, articolato in quattro moduli: supporto alla didattica e alla ricerca; ciclo di pianificazione e controllo; gestione della leadership e del team; gestione per processi.
- Corso **“Formazione allo strumento del feedback”**: organizzato da una società esterna, ha previsto due diversi percorsi, uno specificatamente rivolto ai valutatori (84 partecipanti, 12 ore), l'altro a tutto il personale dell'Ateneo (520 partecipanti, 4 ore). Entrambi i percorsi hanno inteso fornire a valutatori e valutati gli strumenti e le metodologie di utilizzo pratico rispettivamente necessarie per condividere un linguaggio comune e consolidare la cultura del feedback e trasformare il confronto in un'azione di crescita personale e professionale.
- Grande attenzione è stata data alle **competenze digitali**, viste come leva del cambiamento organizzativo in tutti i settori (cfr. § 2.3). La formazione del personale tecnico-amministrativo si è svolta sia attraverso la partecipazione al progetto nazionale [Syllabus - Competenze digitali per la PA](#) che erogando corsi in house sulla transizione al digitale; per il personale docente si è promossa la formazione all'innovazione didattica anche attraverso l'uso delle tecnologie. In generale, come osservato nella sua relazione annuale dal Responsabile per la Transizione Digitale, la formazione ha favorito una maggiore attenzione all'utilizzo degli strumenti digitali e un complessivo miglioramento dei contenuti



pubblicati; tuttavia, persistono ancora comportamenti e processi non pienamente coerenti con i percorsi di transizione al digitale, per cui appaiono necessari ulteriori investimenti formativi, anche alla luce della continua evoluzione degli strumenti.

Sono stati effettivamente erogati 106 dei corsi previsti nel piano (51%) e 82 corsi fuori piano. L'85% dei dipendenti ha partecipato ad almeno una iniziativa formativa; mediamente sono state fruite circa 20 ore di formazione per persona. La distribuzione tra le strutture è variegata.

#### 4.4 Conciliazione vita-lavoro

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-2, sia delle prospettive offerte dal nuovo CCNL di comparto. L'obiettivo è stato presidiato dall'Area Persone e Organizzazione (cfr. Appendice – 3). A seguito della sottoscrizione dell'ipotesi di contratto, che dedica un intero titolo al tema del lavoro a distanza, è stata pertanto realizzata un'indagine comparativa finalizzata a comprendere i possibili ambiti di applicazione del lavoro agile, inteso come un fenomeno complesso (conciliativo ed organizzativo) **all'interno della più ampia cornice degli strumenti di flessibilità** lavorativa, al fine di rilevare differenze e affinità funzionali. Tali riflessioni hanno portato l'Ateneo a **rimodulare le caratteristiche** e i confini di una serie di istituti già adottati:

- o sono state ampliate le **tipologie di articolazione oraria del lavoro**, con l'obiettivo di temperare le esigenze del dipendente e quelle di servizio;
- o il **lavoro da remoto** estende a tutte le attività lavorabili a distanza, senza limitazioni predefinite di quote di lavoratori e senza la necessità di un bando selettivo, le modalità dell'attuale telelavoro, eseguibile con precisi vincoli di tempo in un luogo definito, diverso dalla sede ordinaria di lavoro;
- o il **lavoro agile**, da adottare in via sperimentale per un primo periodo per un numero limitato di lavoratori, è una modalità di lavoro eseguibile per fasi, cicli e obiettivi, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, soggetta alla valutazione dei risultati prodotti.

Il nuovo [Documento concernente l'orario e la gestione del rapporto di lavoro del personale tecnico amministrativo](#) è entrato in vigore a Aprile 2023. Attualmente 57 dipendenti hanno optato per l'orario continuativo su 5 giorni di 7 ore e 12 minuti senza rientri pomeridiani; questo orario viene incontro alle esigenze conciliative di chi per motivi personali o familiari chiede di essere esonerato dai rientri pomeridiani (figli minori di 14 anni, assistenza a parenti affetti da problemi di salute, problemi di salute del dipendente ecc...). Altri 245 dipendenti (di cui 36 EP) hanno optato per la linea oraria, attivabile per specifiche esigenze di servizio, che comporta 7 ore e 12 minuti in media su 5 gg. settimanali, senza fascia di presenza obbligatoria e con la possibilità di effettuare da due a 4 rientri pomeridiani. Il restante personale si suddivide tra le linee orarie che prevedono 2, 3 o 4 rientri pomeridiani.

Sono attualmente in fase avanzata le interlocuzioni con le parti sindacali sulle nuove linee guida per il lavoro a distanza; nelle more del loro perfezionamento, sono stati prorogati gli accordi individuali di lavoro agile già sottoscritti. Tra il personale del comparto tecnico-amministrativo in servizio nell'anno 2023, circa il 53,7% ha svolto mensilmente almeno una giornata di lavoro agile e circa il 9% ha svolto almeno una giornata di telelavoro.

Per quanto riguarda la componente accademica, come previsto nel Piano Azioni Positive (PAP) e nel Gender Equality Plan (GEP), parti integranti del PIAO, nel 2023 è stata avviata una riflessione sulle modalità conciliative per il personale docente e ricercatore, che vedrà primi interventi nel corso del 2024.

#### 4.5 Digitalizzazione e semplificazione delle procedure

Tra le azioni cardine per l'efficientamento dei processi e dei servizi erogati dall'Ateneo rientra la realizzazione di un **piano pluriennale di digitalizzazione**, le cui priorità attuative sono stabilite annualmente dal sistema di governo dell'Ateneo (squadra di governo, Direttore Generale, Collegio dei Direttori di Dipartimento). Tale obiettivo trova espressione nelle politiche e azioni specificate nel Piano Triennale per l'Informatica, e, nell'ambito del ciclo delle performance, è coordinato dalla Direzione Generale e presidiato dall'area dirigenziale per l'Innovazione e gestione dei servizi informativi e informatici (cfr. Appendice 3 - ISI). La strategia di gestione e manutenzione delle attrezzature, delle tecnologie e dei sistemi informativi a supporto delle attività istituzionali è altresì coerente con i punti di attenzione degli ambiti di valutazione B.4 e B.5 del modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari – AVA3.

Di seguito si sintetizzano i principali risultati conseguiti nel corso del 2023, rimandando per maggiori dettagli alla relazione annuale del Responsabile per la Transizione Digitale (approvata dal CdA nella seduta del 31 maggio 2024):

- Digitalizzazione dei processi di **gestione dei progetti di ricerca**: la complessa gestione dei progetti finanziati dal PNRR ha stimolato una significativa riflessione sulle procedure relative a **missioni, acquisti** e produzione dei **timesheet di progetto**, a loro volta fortemente correlate con la gestione giuridica del personale, la gestione dei gruppi di progetto e dei registri delle attività dei docenti e ricercatori. Al termine delle analisi preliminari, della reingegnerizzazione dei processi toccati e della formazione degli utenti, sono **entrati in produzione gli applicativi** Depotlab (acquisti), il modulo Cineca per la gestione dei timesheet InTime, il modulo Cineca Missioni. Contestualmente è stato necessario attivare la piattaforma Cineca "U-Web" e il modulo "Organico" di U-Gov, necessari per il funzionamento di InTime e Missioni.
- Interventi sui **servizi per gli studenti**: attivazione del servizio per il **rilascio del nulla osta per l'accesso alle lauree magistrali** e delle nuove funzionalità per la gestione delle **pergamene di laurea**. L'Ateneo ha ricevuto inoltre un finanziamento, con fondi a valere sul PNRR, per l'integrazione di 15 servizi di notifica agli studenti implementati attraverso l'App IO; nel corso del 2023, in linea con il target programmato, sono state attivate due funzioni di notifica.
- Digitalizzazione della procedura di **gestione del Piano Edilizio**.
- Attivazione del **cruscotto direzionale sul Bilancio di Genere**.

Nel corso del 2023 sono state inoltre integrate diverse funzionalità in applicativi esistenti e piattaforme abilitanti, in particolare rispetto alla diffusione dell'identità digitale, servizi Cloud, firma digitale, protocollo informatico. Parallelamente allo sviluppo delle tecnologie resta rilevante l'impegno per la sicurezza informatica, l'accessibilità dei documenti e dei servizi digitali, la gestione e conservazione documentale.

Uno degli obiettivi del Piano Strategico 2022-2024 è quello di **ridurre la complessità regolamentare per migliorare l'efficienza gestionale**. Tale impulso ha portato, nel corso del 2023, alla revisione di alcuni regolamenti, finalizzata alla semplificazione dei processi, anche nell'ottica di una futura digitalizzazione delle procedure. A tal proposito si richiamano:

- l'avvio del percorso di riforma del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (cfr. Appendice 3 – SEF.3);
- la revisione del regolamento Missioni (approvato dal CdA a dicembre 2022);
- la revisione del regolamento del Sistema Museale dell'Ateneo (cfr. Appendice 3 – SMA.3);
- la reingegnerizzazione del processo di gestione delle pratiche degli Organi Accademici (cfr. Appendice 3 – AGL.2).

## 1. Performance istituzionale: linee di indirizzo

### Ambito strategico: La didattica del futuro

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

Dopo il deciso aumento (+24,5%) degli avvisi di carriera osservato nel triennio 2018-2020, nel 2023 si assiste ad una tenuta nella numerosità degli iscritti. Anche grazie alle risorse del PNRR, sono in corso di attuazione importanti iniziative per l'orientamento e il ri-orientamento degli studenti al fine di promuovere scelte consapevoli nei percorsi di formazione.

<b><u>Indicatori:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2025:</u></b>	<b><u>Monitoraggio:</u></b>
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%	1) inferiore al target
2) Proporzione di laureati entro la durata normale del corso.	2) 51,7%	2) 51,8%-68,3%	2) in linea con target

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

L'offerta formativa dell'Ateneo è ampia e variegata e valorizza l'attività di ricerca del corpo docente. Nell'a.a. 2023/24 sono stati attivati 5 nuovi CdS su tematiche emergenti; l'indicatore iCO8 supera di più di un punto percentuale il target previsto per il 2025. Per garantire l'innovazione dei percorsi e delle metodologie didattiche si è investito nella formazione del personale docente (in aumento di quasi il 50% rispetto all'anno precedente).

<b><u>Indicatori:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2025:</u></b>	<b><u>Monitoraggio:</u></b>
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).	96,9%	96%-97,4%	superiore al target

#### ***P.S. 1.4 - Migliorare gli spazi reali e virtuali per la didattica***

In città e nei comuni limitrofi l'Ateneo conta 90 edifici di proprietà o in uso. Gli interventi effettuati rientrano nel progetto approvato dal MUR nell'ambito della Programmazione Triennale 2021-23: acquisizione di nuovi spazi per la didattica e riconversione e riqualificazione di spazi esistenti a favore dell'utilizzo per attività didattiche, di studio con l'abbattimento delle barriere architettoniche per favorire una didattica sempre più inclusiva.

<b><u>Indicatore:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2025:</u></b>	<b><u>Monitoraggio:</u></b>
Mq disponibili per attività didattica/studenti iscritti entro un anno oltre la durata normale.	1,383	1,56	superiore al target

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

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 in crescita rispetto al dato iniziale; gli indicatori di internazionalizzazione ANVUR mostrano margini di miglioramento.

<b><u>Indicatori:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2025:</u></b>	<b><u>Monitoraggio:</u></b>
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) 3,3%	1) 3,4%-5,7%	1) in linea con target
2) N. di <i>visiting professor</i> .	2) 63	2) >60	2) inferiore al target

## **Ambito strategico: Qualità della ricerca**

### **P.S. 2.1 - Promuovere ricerca di frontiera**

L'ammontare dei finanziamenti derivanti da partecipazione a bandi competitivi è in costante aumento, anche a fronte di un minor numero di progetti finanziati. Il dato di monitoraggio sul rapporto tra numero progetti finanziati rispetto a quelli presentati va dunque letto alla luce di questa considerazione, nonché del fatto che l'uscita dei bandi di finanziamento non è regolare nel tempo. Per favorire una partecipazione sempre maggiore ai bandi, sono stati potenziati i servizi di pubblicità e di supporto alla progettazione.

<b><u>Indicatori:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2025:</u></b>	<b><u>Monitoraggio:</u></b>
Rapporto (%) tra numero di progetti competitivi (regionali, nazionali, europei, internazionali) finanziati e numero di progetti competitivi presentati*	26,3%	26,4%-30% <i>*Il target dovrà tenere conto dei progetti finanziati dal PNRR</i>	inferiore al target

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

L'offerta dottorale di Ateneo comprende corsi consorziati con altri atenei o Istituti di ricerca e 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. La qualità dei dottorati si riflette in un tasso di occupazione dei dottori di ricerca a un anno dal conseguimento in continuo aumento. È in via di definizione il sistema di AQ dei dottorati secondo le specifiche del modello AVA.

<b><u>Indicatori:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2025:</u></b>	<b><u>Monitoraggio:</u></b>
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%	1) inferiore al target
2) Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso più di 3 mesi all'estero;	2) 62,2%	2) 62,3%-66,1%	2) in linea con target
3) Tasso di occupazione dei dottori di ricerca a un anno dal conseguimento del titolo.	3) 91%	3) 90%-92,8%	3) superiore al target

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

La Commissione Europea, in riconoscimento dell'impegno dell'Università di Firenze nella promozione di politiche di gestione delle risorse umane coerenti con i principi della Carta Europea dei Ricercatori e del Codice di Condotta per il loro reclutamento (C&C), ha conferito all'Ateneo fiorentino la certificazione "Excellence in Research"; è in attuazione il piano di azioni finalizzato al mantenimento della certificazione e a garantire le migliori condizioni dell'ambiente di ricerca. Si è avviato l'iter che porterà al prossimo esercizio VQR (2020-2024), in base al quale potranno essere valutati gli esiti di tali politiche.

<b><u>Indicatori:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2025*:</u></b>	<b><u>Monitoraggio:</u></b>
1) Produttività scientifica del personale che ha mantenuto lo stesso ruolo (VQR 2015-2019 R1)*	1) 1,04	1) 1,05-1,08	1) non rilevabile
2) Produttività scientifica dei neoassunti e dei ricercatori con recente scorrimento di ruolo (VQR 2015-2019 R2)*	2) 1,01	2) 1,02-1,06 <i>*L'indicatore e il target dovranno tenere conto della metodologia della prossima VQR</i>	2) non rilevabile

### **Ambito strategico: L'impatto della ricerca nella società**

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

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.

<b><u>Indicatori:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2025:</u></b>	<b><u>Monitoraggio:</u></b>
N. spin off attivi/N. docenti di ruolo (FTE organico di riferimento)	0,03	0,02-0,04	in linea con target

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

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. L'Ateneo è socio fondatore di [APEnet](#), l'Associazione "Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement". A fronte della diminuzione nel numero totale delle iniziative registrate, migliora costantemente loro qualità, poiché circa il 30% 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.

<b><u>Indicatori:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2025:</u></b>	<b><u>Monitoraggio:</u></b>
1) N. di eventi di Public Engagement realizzati;	1) 937	1) >1.000	1) inferiore al target
2) Percentuale di eventi realizzati in collaborazione con altre strutture (interne ed esterne all'Ateneo).	2) 20%	2) 20%-25%	2) superiore al target

## 2. Performance organizzativa di Ateneo

### Ambito strategico: La didattica del futuro

---

#### **P.O.A. 1 - Ampliare l'accesso e l'efficacia della formazione universitaria**

<b><u>Indicatore:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2023:</u></b>	<b><u>Osserv. 2023:</u></b>
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.	41,3%	41,3%	40,3%

**Metrica per la valutazione del risultato:**

Valore dell'indicatore > 40% = 100%; Valore dell'indicatore <40%>30% = 75%; Valore dell'indicatore < 30% = 50%

**Risultato: 100%**

#### **P.O.A 2 – Promuovere percorsi formativi innovativi e di eccellenza**

<b><u>Indicatore:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2023:</u></b>	<b><u>Osserv. 2023:</u></b>
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)	96,9%	96,9%	95,8%

**Metrica per la valutazione del risultato:**

Valore dell'indicatore > 86% = 100%; Valore dell'indicatore <86%>56% = 75%; Valore dell'indicatore < 56% = 50%

**Risultato: 100%**

#### **P.O.A. 3 - Migliorare gli spazi reali e virtuali per la didattica**

<b><u>Indicatore:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2023:</u></b>	<b><u>Osserv. 2023:</u></b>
Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	1,383	1,560	1,573

**Metrica per la valutazione del risultato:**

Valore dell'indicatore > 1,40 = 100%; Valore dell'indicatore <1,40>1,383 = 75%; Valore dell'indicatore < 1,383 = 50%

**Risultato: 100%**

### Ambito strategico: Qualità della ricerca

---

#### **P.O.A. 4 - Promuovere la ricerca di frontiera**

<b><u>Indicatore:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2023:</u></b>	<b><u>Osserv. 2023:</u></b>
Tasso di successo nell'accesso ai finanziamenti competitivi: N. progetti competitivi (regionali, nazionali, europei, internazionali) finanziati sul totale di quelli presentati	26,3%	26,3%	15,3%

**Metrica per la valutazione del risultato:**

Valore dell'indicatore > 20% = 100%; Valore dell'indicatore <20%>15% = 75%; Valore dell'indicatore <15% = 50%

**Risultato: 75%**

## Ambito strategico: L'impatto della ricerca nella società

### P.O.A. 5 - Potenziare l'ecosistema dell'innovazione

<u>Indicatori:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2023:</u>	<u>Osserv. 2023:</u>
N. spin off attivi/N. docenti di ruolo (FTE organico di riferimento)	0,03	0,04	0,027

#### Metrica per la valutazione del risultato:

Valore dell'indicatore > 0,02 = 100%; Valore dell'indicatore <0,02>0,01 = 75%; Valore dell'indicatore <0,01 = 50%

**Risultato: 100%**

## Ambito strategico: Responsabilità Sostenibilità Qualità

### P.O.A. 6 - Sostenibilità economico-finanziaria

<u>Indicatori:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2023:</u>	<u>Osserv. 2023:</u>
1) ISEF (Sostenibilità economico-finanziaria)	1) 1,2	1) >1	1) 1,29
2) IDEB (Indebitamento)	2) 16,17%	2) <10%	2) 3,20%
3) ISP (Spese di personale)	3) 62,48%	3) <80%	3) 63,98%

#### 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%

**Risultato: 100%**

### P.O.A. 7 - Centralità del lavoro, benessere e welfare

<u>Indicatore:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2023:</u>	<u>Osserv. 2023:</u>
Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	63,375	160	215,817

#### Metrica per la valutazione del risultato:

Valore dell'indicatore > 70 = 100%; Valore dell'indicatore <60>70 = 75%; Valore dell'indicatore < 60 = 50%

**Risultato: 100%**

---

**Media complessiva Performance Organizzativa di Ateneo:**

**96,25%**

---



### 3. Performance organizzativa delle strutture a presidio dirigenziale – risultati obiettivi di innovazione

#### Area Servizi alla Didattica

---

##### ***DID.1 – Migliorare i servizi agli studenti***

L'analisi SWOT riportata nel Piano Strategico evidenziava la necessità di ripensare i servizi erogati dalle segreterie studenti e dalle Scuole per ovviare ad alcune inefficienze procedurali ed eccessiva burocratizzazione segnalate anche mediante indagini di customer satisfaction. Il progetto Riforma Servizi agli Studenti è stato presentato agli Organi Accademici nel mese di luglio. Sono stati censiti ed analizzati tutti i servizi erogati e avviati alcuni progetti di reingegnerizzazione (verbalizzazione online dell'esame di laurea, formazione sulla sicurezza e sorveglianza sanitaria rivolta agli studenti, rilascio nulla osta per l'immatricolazione alle lauree magistrali non a numero programmato tirocini e stage). Sono stati tradotti in inglese 7.462 *label* all'interno dei servizi online di GCS/Esse3. Un focus group è stato strutturato per raccogliere ed analizzare opinioni, aspettative e suggerimenti degli studenti.

**Risultato: 98%**

---

##### ***DID.2 – Sviluppare azioni di orientamento attivo***

I corsi PNRR di Orientamento attivo nella transizione scuola-università organizzati da UNIFI si sono rivolti ad alunne/i iscritte/i alle classi III, IV e V della Scuola secondaria di secondo grado per gli a.s. 2022/2023 e 2023/2024. Sulla base delle convenzioni stipulate con le istituzioni partner (Accademia di Belle Arti di Firenze, Conservatorio Luigi Cherubini e ISIA Design Firenze) e dei 111 accordi con gli Istituti scolastici del territorio toscano, sono stati stilati i cataloghi 2022/2023 e 2023/2024 dei corsi, ciascuno di una durata di 15 ore per almeno i 2/3 in presenza presso le aule e i laboratori dell'Ateneo e presso gli ambienti delle istituzioni scolastiche. 470 corsi sono stati erogati da gennaio a dicembre 2023, per un totale di 3401 studenti.

**Risultato: 85%**

---

##### ***DID.3 – Riprogettare le prove di ingresso ai CdS***

L'obiettivo si componeva di due aspetti, la riprogettazione e la gestione (1) della procedura per le prove in ingresso per i corsi di studio a numero programmato mediante i servizi del consorzio CISIA; (2) dei test di verifica delle conoscenze di lingua italiana per studenti stranieri mediante il TEST ITALIANO-L2 (bravo!). Dopo aver completato l'iter di sottoscrizione dei contratti di servizi per l'adesione ai test CISIA (TOLC-MED, TOLC/Orientazione, test SPS, test ARCHED), sono stati riprogettati i bandi, aggiornati gli applicativi gestionali ESSE3 e TURUL e formato il personale. Particolare attenzione è stata inoltre dedicata alla comunicazione destinata agli studenti stranieri (sito web, tutorials). Si sono registrati circa 10.000 candidati alle prove dei corsi a numero programmato, svolte con successo. Le prove di conoscenza della lingua italiana svolte a distanza con la modalità test@casa, che si sono tenute dal 28 giugno al 20 settembre 2023, hanno coinvolto n. 10 date e 495 candidati. Le sporadiche problematiche verificatesi sono state risolte in tempo breve e tale da consentire comunque il regolare svolgimento della prova.

Il costo complessivo per la realizzazione delle prove - pari a EUR 6.039,00 (importo comprensivo di IVA) - è stato coperto dal contributo d'iscrizione alla prova (EUR 12,20) richiesto ad ogni candidato.

**Risultato: 100%**

---

#### Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico

---

##### ***RIC.1 – Supportare i dipartimenti di eccellenza***

Grazie ad una forte azione di coordinamento con i Dipartimenti beneficiari del finanziamento e con le Aree dirigenziali maggiormente coinvolte nei processi necessari (Area Servizi Finanziari, Area Persone e Organizzazione), le attività si sono svolte in linea con quanto previsto dai 7 progetti. Con le prese di servizio del personale reclutato e l'inizio del XXXIX ciclo del Dottorato di ricerca è stato ampiamente raggiunto il target per ottenere il trasferimento dell'intero ammontare della seconda annualità, pari a

---

---

€ 10.953.622, come confermato all'esito del monitoraggio ministeriale (comunicazione prot. n. 65536 del 25 marzo 2024).

**Risultato: 98%**

---

### ***RIC.2 – Sviluppare la rete dei research manager di Ateneo***

Il research manager è la nuova figura professionale deputata al coordinamento di tutti gli aspetti cruciali durante l'intero ciclo di vita di un progetto di ricerca. Il modello organizzativo che sottende la messa a regime di questa professionalità è stato impostato sul principio di soddisfare, secondo una logica di massima efficienza ed efficacia, le esigenze di ogni singolo ricercatore durante l'intero ciclo di vita di un progetto di ricerca. Questo modello "a rete" prevede l'identificazione, per ogni Dipartimento, di un research manager, dipendente funzionalmente dal Dipartimento ma professionalmente dall'Area Infrastrutture e servizi per la ricerca. Questa dipendenza professionale consentirà di mettere a fattor comune procedure, metodologie e formazione/aggiornamento. Accanto ai research manager dipartimentali, il modello prevede research manager con specifiche competenze all'interno dell'Area Infrastrutture e servizi per la ricerca. Sulla base del modello, sono stati definiti i relativi profili professionali ed espletate le procedure di reclutamento autorizzate dal CdA del 31 marzo 2023 per n. 8 unità di personale di categoria D. Le procedure di reclutamento dei Research Manager si sono concluse nel mese di novembre e tra dicembre 2023 e gennaio 2024 ha preso servizio tutto il personale collocato in graduatoria.

Le risorse finanziarie assorbite sono solo quelle che l'Ateneo ha destinato all'assunzione dei Research Manager che sono stati effettivamente assegnati a Dipartimenti o all'Area Ricerca.

**Risultato: 90%**

---

### ***RIC.3 – Coordinare lo Spoke 5 dell'ecosistema THE-Tuscan Health Ecosystem***

Le attività dello Spoke 5 sono relative a servizi per tutto l'ecosistema (trasferimento tecnologico, supporto allo sviluppo di idee di impresa e startup, supporto regolatorio, partnering, monitoraggio progetti) e attività di ricerca più puntuali, alle quali afferiscono gli assegnisti/dottorandi reclutati dai vari gruppi di ricerca partecipanti allo Spoke.

Per le attività di servizio sono stati acquisiti database e servizi specifici, e reclutate figure di supporto (tecnologi) in collaborazione con gli enti nelle aree pisana e senese.

Nel complesso le attività delle varie *milestone* sono state completate nei tempi pianificati. Le risorse finanziarie assorbite sono quelle previste dal budget del progetto.

**Risultato: 95%**

---

### ***RIC.4 – Misure urgenti rientranti nelle nuove competenze assegnate all'Area***

L'obiettivo si è sostanziato in 1) la progettazione di un modello di gestione delle infrastrutture nel rispetto delle competenze attribuite alla nuova Area Infrastrutture e Servizi per la ricerca; 2) la revisione dell'inquadramento giuridico del LENS e dei suoi rapporti con UNIFI; 3) la revisione dell'Accordo quadro con il CNR e dei relativi accordi attuativi; 4) il rinnovo della convenzione fra l'Ateneo e il Consorzio CIRMMMP. È stato predisposto e attuato il nuovo modello di gestione dei centri CERM e CPC, predisposta una proposta di inquadramento giuridico del LENS, trasmesso a CNR e CIRMMMP una bozza di nuovo convenzionamento.

**Risultato: 90%**

---

## **Area Gestione Progetti Strategici e Comunicazione**

---

### ***PSC.1 – Supportare la partecipazione dell'Ateneo alle azioni del PNRR***

Nei vari sistemi di rilevazione la rendicontazione effettuata risulta allineata con la spesa sostenuta. Con riferimento alle misure M4C2 (CN, PE ed ecosistema), che scontano ritardi nei riscontri del MUR per cause esogene ad UNIFI, l'ammontare di rendicontato, pari al 21% del budget assegnato, è comunque superiore alla media nazionale (11,8%). La redazione dei bandi a cascata è stata completata entro la fine del 2023, con tempistiche coerenti con l'andamento a livello nazionale.

Nell'ambito M4C2, per i 4 progetti Infrastrutture di ricerca gestiti, l'ammontare del rendicontato è pari a 2.892.064,83 €, ovvero il 16,65% del finanziamento totale.

Per quanto attiene ai progetti coordinati dal Ministero della cultura, vedi sotto SMA.1.

---

---

Anche l'andamento dei progetti PNC (Fit4Med, Perfetto e Innova) e dei progetti di valorizzazione brevettuale- POCARNO- (finanziamento MISE) è coerente con le previsioni progettuali.

L'Area Gestione Progetti strategici e comunicazione ha attualmente in gestione 40 progetti per un ammontare di finanziamenti pari a 126.600.000 €.

L'avanzamento della spesa lato acquisti sconta un lieve ritardo conseguente alle variazioni di organico nell'Area e all'applicazione di un nuovo modello di gestione (formazione del personale, definizione dei budget figurativi di competenza dei Dipartimenti in applicazione del modello organizzativo, impostazione del processo di acquisti, implementazione Intranet per indicazioni operative e rendicontali, revisione accordi HUB Spoke e Spoke e Affiliati per i progetti di cui l'Ateneo è parte e impostazione degli accordi per i progetti coordinati, supporto all'implementazione degli applicativi missioni, acquisti e rilevazione time effort Intime).

Lato acquisti la spesa ammonta circa a 16.000.000 €, con oltre 300 missioni gestite.

**Risultato: 95%**

---

### ***PSC.2 – Costituire l'associazione degli Alunni dell'Ateneo***

Tra gli obiettivi del piano strategico, vi è il rafforzamento del senso di appartenenza degli studenti e degli Alumni ad UNIFI promuovendo la collaborazione con realtà del territorio e la costituzione di associazioni di Alumni nelle diverse Scuole.

Per perseguire tale obiettivo è strategica la costruzione di una rete Alumni.

A tale scopo è stata effettuata un'analisi comparativa a livello nazionale e internazionale per individuare il possibile modello da sviluppare, ed è stato presentato alla governance un piano progettuale imperniato sulla creazione di una Comunità ampia, rappresentativa delle varie famiglie professionali e di respiro internazionale che operi in stretta interazione e collaborazione con l'Ateneo per attuare gli obiettivi strategici di Terza Missione, accrescere ulteriormente la reputazione nazionale ed internazionale, favorire l'attrattività in termini di studenti, risorse e network e incrementare le potenzialità di interazioni con il territorio.

**Risultato: 98%**

---

### ***PSC.3 – Organizzare le iniziative per il centenario dell'Ateneo***

L'Area ha presidiato la realizzazione delle azioni identificate per la celebrazione dei 100 anni dal Comitato promotore, in raccordo con l'Area per la Valorizzazione del patrimonio culturale che ha presidiato le riunioni del Comitato stesso. Sono state sollecitate e raccolte manifestazioni di interesse da parte di enti esterni e dei Dipartimenti e Strutture di UNIFI invitati a proporre eventi per la ricorrenza. Sono stati impostati un programma e un sito web per renderlo disponibile, corredati da una linea comunicativa e di merchandising dedicata. È inoltre stata presentata agli Organi Accademici una proposta di azioni di fundraising, con ipotesi di assegnazione di 200.000 € da parte della Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze.

**Risultato: 98%**

---

## **Area Affari Generali e Legali**

---

### ***AGL.1 – Ottimizzare l'agenda delle procedure di gara***

Sono state adottate diverse misure per affrontare l'impatto organizzativo nato dall'entrata in vigore del nuovo codice degli appalti ex d.lgs. 36/2023, contestualmente alle stringenti esigenze legate ai progetti finanziati dal PNRR, e i relativi rischi in tema di rispetto delle *milestones* e della futura rendicontazione contabile. Per semplificare il processo di programmazione delle gare, anche mediante l'utilizzo dell'applicativo "Rilevazione Esigenze", sono stati redatti modelli di atti e moduli documentali aggiornati al nuovo codice degli appalti e specifici *templates* per gli acquisti PNRR, a beneficio delle strutture dipartimentali. Di massima importanza l'attività di assistenza ai RUP (adempimenti CIG, FVOE, ecc.) che specialmente nel contesto delle procedure PNRR ha visto la nomina di personale alla prima esperienza nel ruolo, per il quale è stato definito uno specifico programma formativo.

In tale contesto, la Centrale Acquisti ha espletato il 100% delle gare prioritarie e ha inoltre espletato 69 procedure sulle 211 programmate nel 2023, pari al 33%.

**Risultato: 98%**

---

---

## ***AGL.2 – Digitalizzare il processo di gestione delle pratiche degli Organi Accademici***

La gestione delle pratiche destinate agli Organi Accademici è un processo complesso il cui concreto attuarsi coinvolge diversi livelli dell'organizzazione di Ateneo. La digitalizzazione di tale processo, intesa come ridefinizione di procedure, ruoli e servizi in chiave digitale, ha richiesto innanzitutto la semplificazione procedurale dei passaggi tra i vari attori istituzionali. Tenendo conto delle risorse disponibili, è stata formulata nei tempi stabiliti una proposta di reingegnerizzazione dell'iter di presentazione delle pratiche, che rinnova workflow documentale, tempistiche e strumenti (modulistica, firma digitale). Tale proposta è il primo passo verso la realizzazione del cruscotto informatizzato per il monitoraggio dello stato di avanzamento delle pratiche.

**Risultato: 80%**

---

## ***AGL.3 – Avviare il piano di rilancio dell'Azienda Montepaldi***

L'obiettivo consisteva nel realizzare, tramite procedura ad evidenza pubblica, una partnership una partnership con un socio industriale che assumesse la conduzione dell'Azienda, effettuasse gli investimenti necessari ed assicurasse il soddisfacimento delle necessità dell'Ateneo in ambito di ricerca, didattica e terza missione. A maggio 2023 è stata presentata in CdA un'istruttoria con proposte di più possibili scenari per risolvere la crisi aziendale, tra le quali il CdA ha approvato a luglio il piano di risanamento e ristrutturazione aziendale, centrato sull'individuazione di un operatore economico, in forma singola o associata, profit o non profit, per lo sviluppo di un progetto di innovazione e rigenerazione sociale, da svilupparsi mediante la conduzione di un ramo d'azienda comprendente parte dei beni di Montepaldi S.r.l. È stato elaborato il relativo avviso pubblico, formalmente emanato dall'Amministratore unico della Montepaldi, pubblicato dal 1° agosto al 15 settembre 2023, anticipando quindi il target previsto entro il 31 dicembre 2023.

**Risultato: 95%**

---

## **Area Persone e Organizzazione**

---

### ***POR.1 – Sviluppare percorsi di formazione per la crescita della cultura organizzativa***

Per favorire la transizione al digitale e potenziare le competenze digitali, obiettivo strategico dell'Ateneo in un contesto sociale, normativo ed economico dove esse sono necessarie per praticamente tutti i ruoli dell'Ateneo sono state attivati nuovi utenti sulla piattaforma nazionale [Syllabus](#) oltre ad un corso dedicato a Dirigenti, Direttori di dipartimento e Responsabili di struttura. I badge acquisiti dal personale in Syllabus sono monitorati nel [sistema di gestione di open badge "bestr"](#) (gli utenti UNIFI registrati a fine agosto sono 1577). Inoltre, un'offerta formativa specifica è stata dedicata ai ricercatori neoassunti, finalizzata all'innovazione della didattica universitaria grazie all'adozione di metodi e strumenti digitali.

Particolare importanza è stata data alla formazione volta all'attuazione dello strumento del feedback nel processo valutativo in connessione con il SMVP. È stata inoltre finanziata la partecipazione a corsi esterni e comunità di pratica interuniversitarie per affrontare le nuove sfide del contesto (gestione del personale per competenze, anticorruzione, ...).

I costi sostenuti per le attività di formazione del personale tecnico amministrativo nell'esercizio 2023 ammontano a €323.725,57 nel bilancio di esercizio 2023, corrispondente a €215 pro capite, superando il target minimo atteso pari a €160 pro capite.

**Risultato: 100%**

---

### ***POR.2 – Ridefinire l'istituto del lavoro agile***

L'ipotesi di nuove "linee guida in materia di lavoro agile e lavoro da remoto", elaborate a seguito di un'accurata analisi comparata degli strumenti di flessibilità lavorativa su 17 amministrazioni pubbliche, è stata presentata al tavolo sindacale l'11 gennaio 2024.

**Risultato: 95%**

---

### ***POR.3 – Ottimizzare l'agenda dei reclutamenti del personale docente e ricercatore***

Sono state attivate un totale di 243 procedure di reclutamento e concluse tutte le procedure prioritarie in relazione alle esigenze del PNRR (5) e dei Dipartimenti di Eccellenza (29).

---

---

Nel 2023 sono stati pubblicati 6 bandi che hanno completato il reclutamento di personale docente e ricercatore in attuazione delle deliberazioni 2022 e 2023 degli Organi (per un totale di 115 posizioni) in sinergia con l'Area Gestione progetti strategici e Comunicazione e nel rispetto delle emergenti esigenze dei progetti PNRR in corso di svolgimento.

Nell'ambito del finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 sono contemporaneamente stati portati avanti, in accordo con l'Area Ricerca, i reclutamenti deliberati dagli Organi di governo nei mesi di marzo e maggio 2023 ed emanati 5 bandi per coprire un totale di n. 29 posizioni (1 PO, 9 PA, 18 RTD b), 1 RTT).

**Risultato: 98%**

---

#### ***POR.4 – Applicare la riforma sul pre-ruolo***

L'obiettivo trae origine dal piano di revisione dei regolamenti dell'Ateneo, presentato dalla Rettrice nelle sedute degli Organi di governo di dicembre 2021 e finalizzato alla loro razionalizzazione e semplificazione. Il reclutamento dei professori e ricercatori a tempo determinato è un ambito oggetto di costante evoluzione normativa che necessita l'adeguamento dei regolamenti di ateneo in cui viene disciplinato. Il lavoro preparatorio per l'approvazione delle modifiche regolamentari avviato nel 2022 e le istruttorie delle pratiche relative alle necessarie revisioni regolamentari sono state presentate al Senato Accademico (17 gennaio e 21 marzo 2023) e al Consiglio di amministrazione (27 gennaio e 31 marzo 2023). A seguito delle approvazioni sono stati quindi emanati:

- Il "Regolamento per la disciplina dei ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'articolo 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240", con decreto rettorale 27 febbraio 2023, n. 217 (prot. n. 43991), entrato in vigore il 28 febbraio 2023;
- il "Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori ordinari e associati", con decreto rettorale 7 aprile 2023, n. 343 (prot. n. 78058), entrato in vigore l'8 aprile 2023.

Ulteriori modifiche normative e la necessità di ulteriore coordinamento tra i due regolamenti impongono un ulteriore passaggio di revisione regolamentare che dovrebbe essere completato entro l'anno 2024.

**Risultato: 98%**

---

#### ***POR.5 – Ottimizzare le procedure di reclutamento del personale tecnico-amministrativo***

Nell'ambito del reclutamento per il PNRR le procedure, espletate e concluse nel 2023, hanno dato luogo all'assunzione di n. 11 Tecnologi a tempo determinato e n. 8 unità di personale tecnico amministrativo a tempo determinato di categoria D.

Nell'ambito del Progetto Dipartimenti di Eccellenza 2023 – 2027 sono state portate a termine tutte le procedure selettive relative al personale di categoria D dell'area tecnica, con assunzione dei n. 2 vincitori, mentre è in fase di espletamento la procedura di reclutamento di n. 8 unità di personale di cat. D dell'area amministrativa gestionale, 5 dei quali destinati ai Dipartimenti di Eccellenza.

**Risultato: 90%**

---

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

---

#### ***ISI.1 – Digitalizzare i servizi***

L'attivazione dei percorsi PNRR di Ateneo, priorità del piano di digitalizzazione approvato dagli Organi di Governo per il 2023, ha richiesto un significativo lavoro di revisione dei processi in essere per quanto riguarda in particolare la gestione delle missioni, la produzione dei timesheet di progetto e la gestione degli acquisti. Sono state attivate le procedure di individuazione e acquisto dei nuovi applicativi: software per gli acquisti DepotLab, modulo Cineca per la gestione dei timesheet "InTime", modulo Cineca "gestione missioni". Contestualmente è stato necessario attivare la piattaforma Cineca "U-Web" e il modulo "Organico" di U-Gov, necessari per il funzionamento di Intime e Missioni.

A dicembre 2023 erano attivati in produzione questi 5 applicativi di supporto ai progetti prioritari, nonché gli applicativi relativi alla gestione informatizzata del nulla osta per l'iscrizione alle lauree magistrali, alla gestione del Piano Edilizio e il cruscotto bilancio di genere.

**Risultato: 95%**

---

---

### ***ISI.2 – Attivare la vetrina della ricerca***

L'obiettivo consiste nella realizzazione di un portale nel quale visualizzare una panoramica di tutti i risultati di iniziative collegate alla ricerca utilizzando un set minimo di dati (keyword, range temporale, tipologia, persone) recuperati in tempo reale da diversi database esistenti in Ateneo (FLORE, Anagrafe progetti, brevetti, iniziative di public engagement, testi di laurea e di dottorato).

Il sistema è stato sviluppato ed è stato presentato e approvato sia nella Commissione Comunicazione e Public Engagement che nell'Osservatorio per la Ricerca. La versione attuale recupera (come da programma) pubblicazioni, progetti di ricerca, brevetti, spinoff e laboratori congiunti ed è pronto per il rilascio.

L'applicativo è disponibile all'indirizzo <https://vetrina.unifi.it> (pubblicato a novembre 2023) e sono in corso le fasi di raccolta feedback dall'utenza.

**Risultato: 95%**

---

### ***ISI.3 – Migrazione a Google Workplace Plus***

Nell'anno 2023 sono stati realizzati tutti gli interventi necessari per la migrazione di tutti gli account UNIFI da Google Workspace for Education a Google Workplace Plus, comprese le attività di comunicazione (con email, flashnews e pagine web dedicate) e supporto all'utenza per accompagnare la migrazione. Sono state attivate le licenze Google Plus per tutto il personale strutturato e per gli indirizzi email di funzione. Al 29 marzo 2024 il dominio UNIFI ha 109.479 utenti attivi, 33.189 utenti sospesi e occupa 1.03PB su 1.32PB disponibili (77%).

Sono state inoltre realizzate diverse attività per permettere l'utilizzo di Google Meet in sostituzione della piattaforma Cisco Webex. Sono stati forniti strumenti tecnologici, materiale informativo e [tutorials](#) nonché supporto diretto per la migrazione da Webex a Google Meet e per il recupero del materiale didattico e il suo inserimento sui nuovi canali di condivisione.

**Risultato: 95%**

---

### ***ISI.4 – Aumentare la funzionalità delle postazioni di lavoro***

Negli ultimi anni l'Ateneo ha promosso una politica di evoluzione tecnologica nella gestione delle postazioni di lavoro del personale tecnico amministrativo dell'amministrazione centrale. La postazione di lavoro standard è costituita da un dispositivo portatile da utilizzare sia in ufficio che in lavoro agile, integrata in sede con un monitor (di default 24"), tastiera, mouse e possibilmente docking station. Tali postazioni sono il più possibile gestite da remoto e garantiscono gli standard di sicurezza definiti dalla normativa vigente. Sono state effettuate tutte le azioni preliminari per rendere applicabili le policy di Ateneo anche nell'ambito dipartimentale.

**Risultato: 85%**

---

## **Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici**

---

### ***LOG.1 – Migliorare le procedure di rilascio delle pergamene di laurea***

Sono state affrontate, coinvolgendo trasversalmente tutti gli attori del processo, le criticità procedurali, interne e legate ai rapporti con i fornitori, alle quali si è rimediato mediante l'affidamento dei servizi di stampa e spedizione e la costituzione di uno sportello dedicato alla consegna delle pergamene. Sono state consegnate le pergamene conseguite nel primo semestre 2023 ed è stato smaltito l'arretrato degli anni pregressi. Sono inoltre allo studio nuove procedure nella gestione delle carriere studentesche che consentano alle commissioni di consegnare le pergamene ai laureati il giorno stesso della proclamazione.

**Risultato: 90%**

---

### ***LOG.2 – Promuovere la sicurezza degli ambienti di lavoro***

È stata effettuata in tutti i plessi universitari una puntuale e capillare verifica delle consistenze effettive delle squadre di emergenza, addetti al pronto soccorso e alla prevenzione antincendio. Le risultanze sono state segnalate al Servizio Prevenzione e Protezione e al datore di lavoro e hanno portato a chiarire percorsi e modalità operative per le segnalazioni. Inoltre è stata svolta l'attività di verifica dei carichi

---

---

---

antincendio, propedeutica all'individuazione di soluzioni per coprire il fabbisogno di spazi fisici ad uso depositi archivistici cartacei.

**Risultato: 96%**

---

#### ***LOG.4 – Quantificare il fabbisogno degli spazi didattici ai fini della programmazione edilizia***

Nel secondo semestre del 2023 si è intensificata la rilevazione sul tasso di utilizzo effettivo delle aule universitarie. Il risultato delle rilevazioni è stato presentato alle Scuole e inviato alla nuova Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere responsabile del piano degli investimenti in opere pubbliche con specifico riferimento alle nuove costruzioni.

**Risultato: 90%**

### **Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale**

---

#### ***SMA.1 – Supportare la realizzazione dei progetti finanziati con il PNRR***

Costituzione del Centro Nazionale sulla biodiversità: sono state completate le procedure di reclutamento dei borsisti e la stipula dell'accordo con UNIPD, propedeutiche all'avvio dei lavori per la digitalizzazione massiva in Erbario.

ITINERIS: Lo scopo del progetto è quello di svolgere attività di ricerca e di raccolta dati sulla biosfera terrestre italiana mediante un'importante opera di digitalizzazione dei reperti museali e della pubblicazione di immagini e dati sul web. Tutti i target previsti nell'anno sono stati centrati

Progetto Museo Paleontologia: Il museo vanta la collezione di fossili più grande d'Italia e una delle più importanti al Mondo. Il progetto ha lo scopo di rendere pienamente accessibile e fruibile da tutti in sicurezza il Museo di Geologia e Paleontologia, abbattendo le barriere fisiche, sensoriali e cognitive che ancora costituiscono un ostacolo per molti potenziali visitatori. Il progetto è stato avviato nei tempi stabiliti ed è stata perfezionata una rimodulazione necessaria per lo sviluppo al fine di assicurarne la fattibilità tecnica.

Giardino Villa La Quiete: Il progetto prevede i lavori di restauro del Giardino all'Italiana di Villa La Quiete, bene di proprietà della Regione Toscana in concessione al Sistema Museale di Ateneo. Il progetto, che mira a rendere fruibile ed assicurare l'integrità di un bene di eccezionale importanza storica, botanica e paesaggistica, ha avuto un andamento allineato con il cronoprogramma (speso circa il 39% del finanziamento).

**Risultato: 94%**

---

#### ***SMA.2 – Riapertura del Museo La Specola***

L'affidamento del contratto di fornitura e lavori degli allestimenti è avvenuto in via d'urgenza a febbraio 2023. L'esecuzione di quanto previsto in questo progetto, per i ritardi accumulati nello svolgimento dei lavori impiantistici e manutentivi, si è protratta per tutto il 2023 e per il primo mese del 2024. A partire dal mese di settembre, si è provveduto con le altre attività prodromiche alla riapertura del Museo (movimentazione e allestimento reperti, comunicazione, pulizie) e con i restauri degli esemplari da esporre nelle nuove teche. Il museo La Specola è stato riaperto l'8 febbraio 2024 in occasione dell'apertura dell'anno accademico, e per il grande pubblico nella giornata inaugurale il 26 febbraio 2024.

**Risultato: 95%**

---

#### ***SMA.3 – Revisione regolamentare per l'ottimizzazione dei processi***

La revisione del Regolamento del Sistema Museale di Ateneo (SMA), composto di tre sedi (La Specola, La Pira, Palazzo Nonfinito) e 2 dimore storiche di Villa La Quiete alle Montalve e di Villa Galileo in Arcetri, muove dalla necessità di fare rientrare il SMA nel ciclo della performance dell'Ateneo sia dal lato della gestione sia dal lato della definizione di piani/programmi in base alle strategie, portando il centro decisionale sugli Organi Accademici e, in particolare, sul Consiglio di Amministrazione. Si tratta quindi di configurare il SMA quale soggetto che concorre alla definizione delle strategie in ambito museale, assieme al Governo dell'Ateneo, e procede poi all'attuazione delle stesse.

---

La revisione regolamentare ha tenuto conto del coinvolgimento del SMA nel percorso di accreditamento dei musei scientifici nazionali, nell'ambito del progetto del Sistema Museale Nazionale coordinato dalla Direzione Generale Musei in collaborazione con la CRUI, volto alla messa in rete dei quasi 5.000 musei e luoghi della cultura italiani collegati fra loro al fine di migliorare la fruizione, l'accessibilità e la gestione sostenibile del patrimonio culturale.

La proposta di revisione regolamentare è pronta per essere sottoposta agli Organi di governo, una volta varata dal Consiglio Scientifico appena rinnovato e a seguito della designazione del nuovo Presidente da parte degli Organi di governo dell'Ateneo, che dovrebbero deliberare a riguardo nelle sedute di aprile 2024.

**Risultato: 85%**

---

## Area Servizi Economici e Finanziari

---

### *SEF.1 – Migliorare l'integrazione tra strategie, obiettivi e risorse economiche*

A seguito di un'analisi dettagliata delle esigenze di monitoraggio e valutazione finanziaria delle decisioni strategiche, sono state individuate le fonti di dati pertinenti per alimentare il sistema di cruscotti, per garantire una valutazione completa dell'impatto delle decisioni strategiche. L'analisi di impatto multiscenario, coinvolgendo l'Area Persone e Organizzazione, le Funzioni direzionali e le due nuove aree tecniche, è stata pianificata per identificare diversi scenari e le relative implicazioni. Il documento contenente l'analisi di impatto di alcune variabili di proventi e costi fondamentali (tasse studenti, FFO, costi del personale, manutenzioni, utenze), strutturato su un arco temporale decennale, è stato rilasciato entro il termine previsto del 30 novembre 2023.

**Risultato: 95%**

---

### *SEF.2 – Promuovere la sostenibilità del bilancio nel medio periodo*

L'attivazione di un sistema di monitoraggio periodico dei proventi e dei costi, ha permesso di identificare potenziali economie e garantire una gestione finanziaria più efficiente e responsabile. Sono stati prodotti report intermedi e finali (giugno/settembre) relativi alle economie dell'Amministrazione centrale e dei dipartimenti, e un report relativo agli scostamenti tra la dotazione assegnata e quella utilizzata per dipartimenti e scuole. Il proseguimento del monitoraggio e l'implementazione di eventuali misure correttive consentiranno all'organizzazione di promuovere la sostenibilità del bilancio nel medio periodo, ampliando i margini delle scelte discrezionali in capo agli Organi di governo.

**Risultato: 95%**

---

### *SEF.3 – Revisione regolamentare per la semplificazione dei processi*

La governance dell'Ateneo ha avviato un processo di riforma normativa per semplificare le procedure, migliorare l'efficienza e adattare la struttura regolamentare alle nuove esigenze

derivanti dalla ristrutturazione dell'organizzazione e dalle richieste legate alla gestione del PNRR. In questo contesto, è stata pianificata la revisione del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità e del Regolamento Missioni per rispondere a tali necessità. La revisione del Regolamento Missioni è stata approvata dal CDA a dicembre 2023, mentre per il Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità sono stati compiuti progressi significativi che saranno portati avanti nel 2024, nell'ambito del miglioramento della struttura regolamentare dell'Ateneo.

**Risultato: 90%**



## Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere

---

### ***EDI.1 – Ampliare e riqualificare gli spazi per la didattica***

Obiettivo dell'ex Area Edilizia, condiviso con l'Area Gestione e Adeguamento del Patrimonio Immobiliare, rendicontato di seguito.

---

### ***SGO.1 – Revisione del Piano Edilizio di Ateneo alla luce dei nuovi indirizzi strategici***

L'obiettivo è stato assegnato alla nuova dirigente entrata in servizio il 1 luglio 2023 e formalizzato con l'approvazione del monitoraggio del PIAO 2023 il 28 settembre 2023. Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 29 novembre 2023 è stata presentata l'elaborazione del Budget Investimenti - Programma triennale delle opere pubbliche 2024/2026 ed elenco annuale 2024, e l'assestamento Programma triennale delle opere pubbliche 2023/2025 ed elenco annuale. Le manovre approvate dal CdA, strutturate a Programma Triennale Opere Pubbliche invariato, proprio al fine di indirizzare l'azione dell'Amministrazione nel rispetto dei principi di efficacia ed efficienza con attenzione alla salvaguardia ed al corretto utilizzo delle risorse, compiono una revisione complessiva a 360° degli Interventi previsti in programmazione. Sono state ridefinite linee di intervento che riguardano non solo l'aggiornamento dei quadri economici e dei cronoprogrammi delle grandi opere, già presenti sul Piano Edilizio, ma che tengono conto di nuovi interventi di messa a norma del patrimonio edilizio universitario.

**Risultato: 96%**

---

## Area Gestione e Adeguamento del Patrimonio Immobiliare

---

### ***EDI.1 – Ampliare e riqualificare gli spazi per la didattica***

L'obiettivo è stato assegnato alla nuova dirigente entrata in servizio il 1 luglio 2023 e formalizzato con l'approvazione del monitoraggio del PIAO 2023 il 28 settembre 2023. Le azioni realizzate nell'ambito di questo obiettivo pluriennale hanno realizzato il progetto presentato nell'ambito della Programmazione Triennale 2021-2023 (PRO3). Partendo dai dati del DM 1121/2019 che attestavano l'indice a 1,383 mq/studente, si doveva raggiungere nel 2023 l'indice di 1,56 mq/studente corrispondente ad un incremento nel triennio di 8.068,32 mq. A giugno 2022 le superfici di nuova realizzazione erano pari a 4.369,42 mq rimanendo, quindi, da dover realizzare/riconvertire ulteriori superfici per circa 3.698 mq. Nel 2023 il risultato finale (+8.375,66 mq) è stato raggiunto in parte grazie alla realizzazione di nuovi spazi (+1.711,61 mq, a cura dell'Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere), in parte mediante il recupero e la riconversione di superficie a vantaggio della funzione didattica (+6.664,15 mq), con l'attiva partecipazione dei Dipartimenti.

**Risultato: 100%**

---

### ***GPI.1 – Programmazione degli interventi relativi a: adeguamento normativa antincendio, sicurezza nei luoghi di lavoro, edilizia sostenibile, grandi attrezzature scientifiche***

L'obiettivo è stato assegnato alla nuova dirigente entrata in servizio il 1 luglio 2023 e formalizzato con l'approvazione del monitoraggio del PIAO 2023 il 28 settembre 2023. A seguito dell'analisi e relativo adeguamento delle risorse da destinare ad interventi in tema di sicurezza, sono stati inseriti in programmazione progetti di messa a norma che potessero spaziare su tematiche differenti, nell'ottica di una complessiva e indispensabile messa a norma. Hanno principalmente riguardato la sicurezza degli spazi, degli impianti e l'implementazione delle dotazioni a supporto delle attività a cui è stata data attuazione mediante la partecipazione al bando MUR.

Sono stati programmati gli interventi di messa a norma antincendio, compresi gli iter di certificazioni di prevenzione incendi, relativi al patrimonio dell'Ateneo per rispondere alla recente normativa antincendio che impone azioni di adeguamento per tutte le strutture. È stato presentato un progetto unitario per la richiesta di finanziamento ministeriale a copertura della quasi totalità delle opere da realizzare entro il 2024.

**Risultato: 98%**

---

---

## ***GPI.2 – Presentazione di un piano di interventi per l'efficientamento energetico e la messa a norma del patrimonio edilizio***

L'obiettivo è stato assegnato alla nuova dirigente entrata in servizio il 1 luglio 2023 e formalizzato con l'approvazione del monitoraggio del PIAO 2023 il 28 settembre 2023. Nell'ambito di un ampio progetto di ammodernamento impiantistico, nella programmazione è stata inserita la sostituzione di macchine per il trattamento dell'aria, risultanti obsolete, nel polo scientifico di Sesto. Il finanziamento è stato proporzionato sulla base della fattibilità tecnico-economica e di risorse complessive che tengono conto anche del reperimento delle macchine.

Un intervento ha riguardato la progettazione della proposta del gruppo di lavoro sull'Energia, volta a realizzare un intervento 'pilota' all'interno di un edificio considerato energivoro per studiare la risultanza delle azioni sostenibili messe in campo in un quadro di interventi mirati per poterli leggere in maniera complessiva e indirizzare l'amministrazione sulle future azioni.

Lo stanziamento, rispetto allo scorso anno, è stato ridotto poiché una serie di misure di sostenibilità sono già in corso o sono in fase di progettazione nell'ambito della ricontrattazione nell'ambito di un possibile rinnovo con il gestore per la termogestione.

**Risultato: 96%**

#### 4. Performance organizzativa delle strutture – risultati obiettivi di prestazione (customer satisfaction)

Strutture	Risultato 2022*	Risultato 2023*	Δ 2022-2023	Valutazione performance 2023
<b>Amministrazione Centrale (Indagini Good Practice, ServStud)</b>				
Area Affari generali e legali	4,525	4,329	- 0,196	50
Aree Programmazione e sviluppo grandi opere e Gestione e adeguamento patrimonio immobiliare	4,206	4,155	- 0,051	50
Area Innovazione e gestione dei servizi informatici e informativi	3,981	3,906	- 0,075	0
Area Persone e organizzazione	4,180	4,149	- 0,031	50
Area Progetti strategici, terza missione e comunicazione	3,975	3,937	- 0,038	0
Area Servizi alla didattica	4,011	4,001	- 0,010	50
Area Servizi economici e finanziari	4,856	4,722	- 0,134	50
Area Servizi economici, patrimoniali e logistici	4,289	4,183	- 0,106	50
Area Servizi alla ricerca e alla terza missione	4,728	4,750	0,022	100
Area Valorizzazione del patrimonio culturale e museale	4,446	4,465	0,019	100
Funzioni direzionali	3,921	3,892	- 0,029	0
CLA - Centro linguistico d'Ateneo	4,098	4,045	- 0,053	50
<b>Dipartimenti (Indagine CS Dipartimenti)</b>				
BIO - Biologia	5,024	5,216	0,192	100
DAGRI - Scienze e tecnologie agrarie, alimentari, ambientali e forestali	5,026	5,054	0,028	100
DICEA - Ingegneria civile e ambientale	5,259	5,061	- 0,198	50
DICUS - Chimica	4,790	4,484	- 0,306	50
DIDA - Architettura	4,976	4,784	- 0,192	50
DIEF - Ingegneria industriale	4,689	4,935	0,246	100
DILEF - Lettere e filosofia	5,462	5,473	0,011	100
DINFO - Ingegneria dell'informazione	4,952	4,995	0,043	100
DIMAI - Matematica e informatica	5,194	5,073	- 0,121	50
DISEI - Economia e impresa	4,873	4,647	- 0,226	50
DISIA - Statistica, informatica, applicazioni	5,103	5,139	0,036	100
DMSC - Medicina sperimentale e clinica	4,972	5,042	0,070	100
DSBSC - Scienze biomediche, sperimentali e cliniche	5,030	4,860	- 0,170	50
DSG - Scienze giuridiche	4,928	5,051	0,123	100
DSPS - Scienze politiche e sociali	4,522	4,658	0,136	100
DSS - Scienze della salute	4,979	5,069	0,090	100
DST - Scienze della terra	5,209	5,494	0,285	100
FISICA - Fisica e astronomia	5,181	5,277	0,096	100
FORLILPSI - Formazione, lingue, intercultura, letterature e psicologia	4,609	5,054	0,445	100
NEUROFARBA - Neuroscienze, psicologia, area del farmaco e salute del bambino	4,915	4,442	- 0,473	50
SAGAS - Storia, archeologia, geografia, arte e spettacolo	4,593	4,475	- 0,118	50
LENS - Laboratorio europeo di spettrometria non lineare	4,864	4,569	- 0,295	50
<b>Sintesi ponderata per numero risp.</b>	<b>4,133</b>	<b>4,094</b>	<b>- 0,039</b>	<b>50</b>

\*Scala 1-6

## 5. Performance individuale – valutazione dei comportamenti organizzativi

### Personale dirigente\*

Comportamento osservato/range di valutazione	Risultati 2022 N. schede	Risultati 2023 N. schede
<b><i>Visione sistemica</i></b>		
60-69	<i>(non presente nel 2022)</i>	0
70-84		0
85-94		3
95-99		9
100		0
<b>Valutazione media</b>		<b>94,41%</b>
<b><i>Management e leadership</i></b>		
60-69	0	0
70-84	0	0
85-94	4	2
95-99	6	10
100	0	0
<b>Valutazione media</b>	<b>95,10%</b>	<b>95,83%</b>
<b><i>Empowerment, cura e sviluppo delle risorse umane</i></b>		
60-69	0	0
70-84	0	0
85-94	1	3
95-99	9	9
100	0	0
<b>Valutazione media</b>	<b>96,60%</b>	<b>95,75%</b>
<b><i>Cooperazione e lavoro di gruppo</i></b>		
60-69	<i>(non presente nel 2022)</i>	0
70-84		0
85-94		1
95-99		11
100		0
<b>Valutazione media</b>		<b>96,33%</b>
<b><i>Problem solving</i></b>		
60-69	<i>(non presente nel 2022, aggiunto dal CdA in sede di monitoraggio del PIAO 2023)</i>	0
70-84		0
85-94		0
95-99		11
100		0
<b>Valutazione media</b>		<b>96,90%</b>

\* La tabella presenta l'esito delle valutazioni per i cinque comportamenti organizzativi osservati comuni per tutti i Dirigenti. Ad essi si aggiungono un comportamento a scelta del Direttore Generale e uno a scelta del Dirigente, tra i seguenti: orientamento all'innovazione, orientamento al servizio/attenzione agli utenti, orientamento al risultato, negoziazione, autorevolezza professionale.

## Personale cat. EP e D con responsabilità professionale

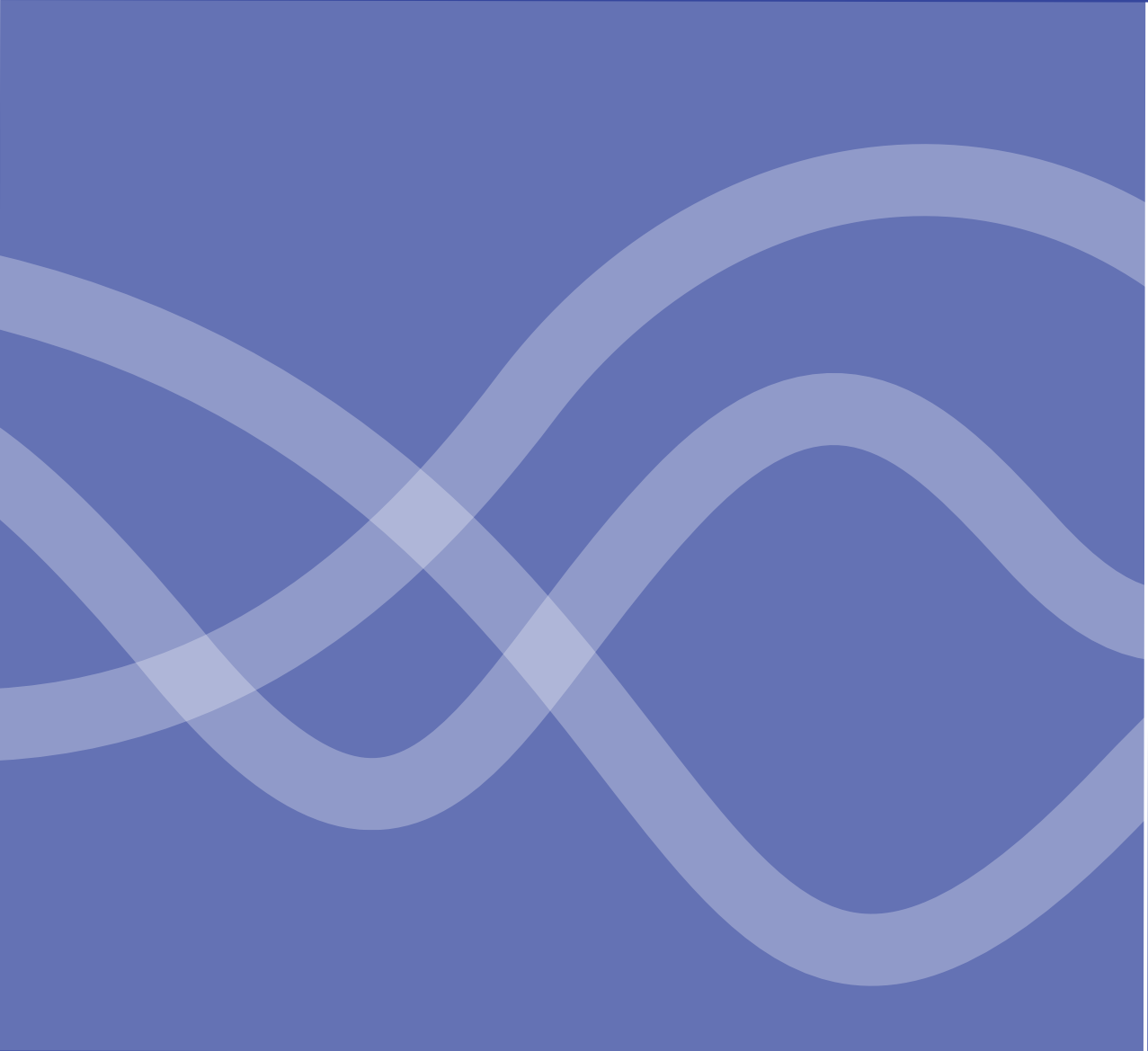
Comportamento osservato/range di valutazione	Risultati 2022 N. schede	Risultati 2023 N. schede
<b>Autorevolezza professionale</b>		
0-29	<i>(non presente nel 2022)</i>	0
30-59		0
60-69		0
70-84		0
85-94		2
95-99		10
100		23
<b>Valutazione media</b>		<b>98,42%</b>
<b>Orientamento all'innovazione</b>		
0-29	0	0
30-59	0	0
60-69	0	0
70-84	0	0
85-94	4	2
95-99	12	13
100	34	20
<b>Valutazione media</b>	<b>98,38%</b>	<b>98,28%</b>
<b>Cooperazione e lavoro di gruppo</b>		
0-29	0	0
30-59	0	0
60-69	0	0
70-84	1	1
85-94	4	0
95-99	10	17
100	25	17
<b>Valutazione media</b>	<b>96,60%</b>	<b>98,20%</b>
<b>Problem solving</b>		
0-29	0	0
30-59	0	0
60-69	0	0
70-84	0	0
85-94	0	2
95-99	1	10
100	9	23
<b>Valutazione media</b>	<b>99,60%</b>	<b>98,85%</b>

## Personale cat. EP e D con responsabilità gestionale

Comportamento osservato/range di valutazione	Risultati 2022 N. schede	Risultati 2023 N. schede
<b><i>Management e leadership</i></b>		
0-29	0	0
30-59	0	0
60-69	0	0
70-84	0	0
85-94	2	3
95-99	13	40
100	50	40
<b>Valutazione media</b>	<b>99,40%</b>	<b>98,50%</b>
<b><i>Empowerment, cura e sviluppo dei collaboratori</i></b>		
0-29	0	0
30-59	0	0
60-69	0	0
70-84	0	0
85-94	2	5
95-99	19	40
100	66	38
<b>Valutazione media</b>	<b>99,09%</b>	<b>98,02%</b>
<b><i>Cooperazione e lavoro di gruppo</i></b>		
0-29	0	0
30-59	0	0
60-69	0	0
70-84	0	0
85-94	2	3
95-99	13	40
100	50	40
<b>Valutazione media</b>	<b>99,40%</b>	<b>98,50%</b>
<b><i>Problem solving</i></b>		
0-29	0	0
30-59	0	0
60-69	0	0
70-84	0	0
85-94	4	5
95-99	19	34
100	60	44
<b>Valutazione media</b>	<b>99,02%</b>	<b>98,55%</b>

## Personale cat. B, C, D senza posizioni organizzative

Comportamento osservato/range di valutazione	Risultati 2022 N. schede	Risultati 2023 N. schede
<b><i>Diligenza e affidabilità</i></b>		
0-29	1	1
30-59	4	1
60-69	2	4
70-84	10	17
85-94	48	78
95-99	288	555
100	1021	743
<b>Valutazione media</b>	<b>98,77%</b>	<b>98,11%</b>
<b><i>Cooperazione e lavoro di gruppo</i></b>		
0-29	1	0
30-59	3	1
60-69	1	7
70-84	9	15
85-94	46	73
95-99	321	649
100	993	654
<b>Valutazione media</b>	<b>98,75%</b>	<b>97,94%</b>
<b><i>Flessibilità</i></b>		
0-29	1	0
30-59	4	2
60-69	1	10
70-84	9	10
85-94	51	87
95-99	363	659
100	945	631
<b>Valutazione media</b>	<b>98,58%</b>	<b>97,65%</b>
<b><i>Orientamento al servizio</i></b>		
0-29	1	0
30-59	4	2
60-69	1	5
70-84	6	15
85-94	50	72
95-99	280	614
100	1032	686
<b>Valutazione media</b>	<b>98,86%</b>	<b>98,03%</b>



[unifi.it](http://unifi.it)