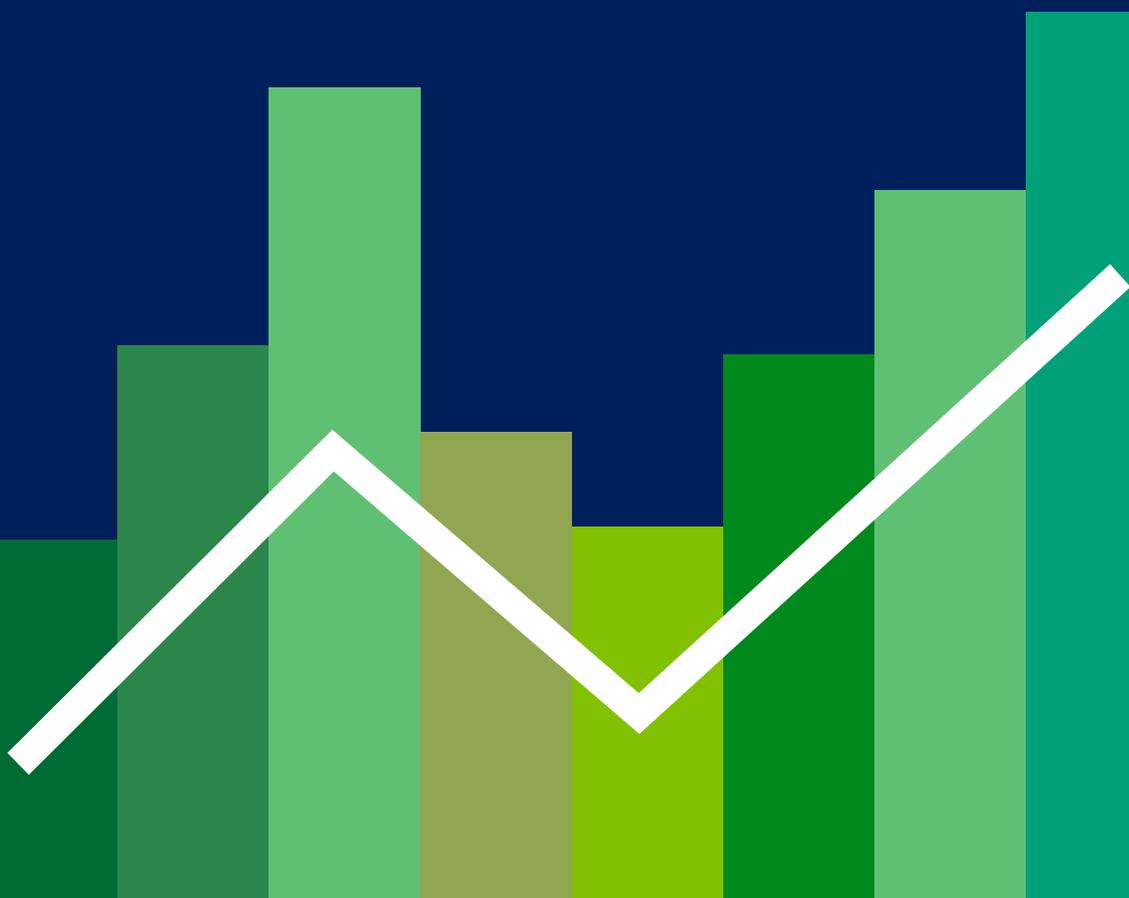




UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Relazione sulla Performance 2024



performance

Premessa	2
1 Valore pubblico, performance e anticorruzione	3
1.1 Risultati di valore pubblico.....	4
1.1.1 La didattica del futuro	4
1.1.2. Qualità della ricerca	7
1.1.3. L’impatto della ricerca nella società.....	9
1.1.4. Responsabilità, sostenibilità, qualità.....	12
1.2 Performance organizzativa dell’Ateneo	14
1.3 Performance organizzativa delle strutture.....	15
1.3.1 Obiettivi di innovazione	15
1.3.2 Soddisfazione degli utenti	16
1.4 Performance individuale.....	18
1.5 Performance in ambito di anticorruzione e trasparenza	21
2 Organizzazione e capitale umano	24
2.1 Sviluppo organizzativo per l’attuazione delle strategie.....	24
2.2 Programmazione del personale	31
2.3 Conciliazione vita-lavoro	35
2.4 Formazione	37
2.5 Innovazione tecnologica e digitalizzazione	38
APPENDICI	40
1. Performance istituzionale: monitoraggio finale linee di indirizzo	40
2. Performance organizzativa di Ateneo	42
3. Obiettivi di performance organizzativa delle strutture a presidio dirigenziale.....	44
4. Performance organizzativa delle strutture – risultati obiettivi di prestazione (customer satisfaction)	55
5. Performance individuale – valutazione dei comportamenti organizzativi	57

Premessa

La Relazione sulle Performance, redatta ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009 ss.mm.ii., rendiconta annualmente i principali risultati conseguiti dall'Ateneo in relazione agli obiettivi strategici e operativi fissati nei documenti di programmazione relativi al periodo di riferimento, in particolare nel Piano Strategico e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Nell'ottica di una crescente complementarità tra gli strumenti di programmazione e rendicontazione, la Relazione 2024 espone in particolare, in una forma volutamente sintetica e auspicabilmente accessibile a tutti i portatori di interesse, gli **esiti degli obiettivi individuati nella sezione del PIAO 2024-2026 "Valore pubblico, performance e anticorruzione"** e le **principali azioni di sviluppo organizzativo**, con una prospettiva integrata che valorizza gli **impatti generati nei principali ambiti di attività dell'Ateneo attraverso la collaborazione sinergica tra le varie componenti della comunità universitaria e l'uso responsabile delle risorse** a disposizione.

Maggiori approfondimenti su tematiche e angolazioni di analisi specifiche sono disponibili negli altri documenti di rendicontazione prodotti dall'Ateneo, come da tabella seguente:

Documento	Contenuti e prospettiva di valutazione
Relazioni dei Prorettori alla Didattica, orientamento e servizi agli studenti, alla Ricerca, al Trasferimento tecnologico, attività culturali e impatto sociale	<i>Strategie, politiche, azioni e risultati degli obiettivi di qualità delle missioni istituzionali</i> <i>Grado di attuazione della visione strategica</i>
Bilancio sociale e di sostenibilità	<i>Politiche, azioni e risultati delle iniziative volte ad accrescere positivamente l'influenza delle attività dell'Ateneo sul benessere della società, sulla sostenibilità ambientale e sullo sviluppo economico</i> <i>Impatto sociale, ambientale ed economico delle attività dell'Ateneo</i>
Bilancio di genere	<i>Composizione e dinamiche di genere all'interno dell'Università, monitoraggio degli interventi per ridurre divari di genere</i> <i>Efficacia delle politiche per la parità di genere</i>
Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)	<i>Misure generali e specifiche attuate dall'amministrazione per la trasparenza e contrasto a fenomeni di illegalità</i> <i>Compliance normativa ed integrità dell'amministrazione</i>
Relazione Responsabile Transizione Digitale (RTD)	<i>Interventi di digitalizzazione dei servizi, dei processi e delle infrastrutture IT</i> <i>Stato di avanzamento della trasformazione digitale negli ambiti di attività dell'Ateneo</i>
Bilancio di esercizio	<i>Dinamiche economico-finanziarie e risultato di esercizio del periodo</i> <i>Risorse attratte e investite nelle missioni istituzionali</i>

L'uso non marcato 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, performance e anticorruzione

Il 2024 ha concluso la prima metà dell'attuale mandato rettorale e il periodo di riferimento del [Piano Strategico 2022-2024](#), concepito dall'attuale squadra di governo dell'Ateneo all'atto del suo insediamento. La **chiusura di questo ciclo programmatorio** è stata l'occasione di un profondo e partecipato **riesame delle proprie politiche, dei processi di assicurazione della qualità delle missioni istituzionali e dei risultati di valore pubblico conseguiti**, i cui esiti hanno alimentato il nuovo Piano Strategico 2025-2027.

In questa sezione della relazione si intende **rappresentare in una visione olistica l'impegno congiunto della comunità universitaria** (sistema di governo, strutture, aree amministrative) per il consolidamento del ruolo di Unifi quale motore di sviluppo sociale, economico e culturale sul territorio e nell'ambito delle reti internazionali di cui è parte. Con questa prospettiva panoramica si illustrano di seguito (§ 1.1) i **risultati di valore pubblico conseguiti nell'ambito degli obiettivi strategici e operativi del periodo di riferimento**.

La rendicontazione analitica della performance istituzionale e della performance organizzativa, così come definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance¹, sono presentate rispettivamente nell'Appendice 1 e nelle Appendici 2 e 3.



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

¹ SMVP 2024:

- § 1: "Performance istituzionale: riguarda l'impatto delle politiche generali e strategiche sui bisogni e sulle aspettative della collettività rispetto alle missioni istituzionali (didattica, ricerca, terza missione) e alla correttezza della gestione; è riferita all'Ateneo nel suo complesso e ha un presidio prevalentemente politico e il supporto della componente amministrativa e gestionale. Performance organizzativa: attiene alla qualità, all'efficacia e all'efficienza delle prestazioni erogate agli utenti interni ed esterni dei servizi amministrativi; è definita in stretto rapporto con le finalità della performance istituzionale ed è riferita alle unità organizzative a cui afferisce il personale tecnico-amministrativo: aree dirigenziali, Dipartimenti, centri di servizio."

- § 2.1: "In conformità agli indirizzi pluriennali dettati nel Piano Strategico, la squadra di governo definisce nel PIAO, nella sezione "Valore Pubblico", le linee annuali di indirizzo, specificando gli obiettivi strategici (corredati di indicatori e target) su cui si sviluppa la programmazione dell'Ateneo nell'anno di riferimento, tenuto conto degli obiettivi generali del sistema universitario e delle risorse umane, economico-finanziarie e infrastrutturali disponibili."

1.1 Risultati di valore pubblico

1.1.1 La didattica del futuro

Pilastri strategici della didattica per Unifi sono la qualità dell'offerta formativa, l'innovazione didattica, il miglioramento degli spazi e dei servizi per gli studenti, e il potenziamento delle attività di orientamento e tutorato.

Qualità dell'offerta formativa. Il riesame periodico e l'aggiornamento dell'offerta formativa è svolto dall'Ateneo in coerenza con i principi di assicurazione della qualità della didattica del modello AVA3, tenendo conto delle trasformazioni culturali, sociali ed economiche in atto, della necessità di affrontare tematiche complesse in una prospettiva sempre più multidisciplinare, della volontà di promuovere una connessione organica tra i tre cicli della formazione e di valorizzare le aree di eccellenza delle ricerca dell'Ateneo, di criteri di sostenibilità, di un approccio collaborativo con il sistema produttivo, con gli enti pubblici, con le aziende private per contribuire allo sviluppo e alla competitività del territorio e del Paese. La direzione del percorso di miglioramento si articola a due livelli:

- **progettazione di nuove proposte**, capaci di interpretare le esigenze culturali e professionali in costante evoluzione e le richieste del mondo del lavoro, anch'esso soggetto a rapido cambiamento.
- analisi e **valutazione dell'efficacia dei corsi di studio già istituiti**, aperta, quando necessario, a una **ri-progettazione** per una migliore prestazione in termini qualitativi e quantitativi.

L'offerta formativa dell'Ateneo si è arricchita negli anni accademici 2023/24 e 2024/25 di sette nuovi Corsi di Laurea (quattro triennali e tre magistrali), in aree disciplinari fortemente connesse alla sostenibilità e alle nuove tecnologie; l'aggiornamento costante dei percorsi è testimoniato dalle numerose modifiche di ordinamento e di regolamento gestite ogni anno. In particolare, nel 2024 si è avviato un esteso processo di revisione degli ordinamenti, finalizzato all'adeguamento alle nuove classi di laurea secondo quanto previsto dai DD.MM. nn. 1648 e 1649 del 2023.

Nel 2023/24 sono inoltre stati accreditati 14 percorsi post lauream per la formazione degli insegnanti. Anche l'offerta di master e dottorati di ricerca evidenzia un processo molto attivo promosso dai Dipartimenti, con collaborazioni e convenzioni con enti pubblici e privati del territorio.

L'impegno per un'offerta didattica in linea con le più pressanti richieste della società è premiato dall'**attrattività dei percorsi**. Stante un **tasso di occupazione dei laureati Unifi superiore alla media nazionale**, l'**incremento nel 2024 degli iscritti a corsi di laurea (+2,3%), master (+25,8%) e dottorati (+19%)**, favorisce a lungo termine la formazione di capitale umano qualificato, il miglioramento dell'occupabilità e del legame con il mercato del lavoro.

Innovazione didattica. La sperimentazione di metodologie didattiche innovative, già da tempo avviata in Unifi, ha ricevuto nuovo impulso nel 2024 con una serie di azioni convergenti:

- la trasformazione del **Teaching e Learning Center** da centro di ricerca a centro di servizi operativamente dedicato allo sviluppo professionale del personale docente, con un'offerta didattica ampia, basata sui più riconosciuti presupposti pedagogici, volta alla promozione dei metodi didattici più adeguati a potenziare le capacità di apprendimento degli studenti in funzione degli specifici obiettivi formativi.
- la prosecuzione del **progetto B-leaf**, per favorire l'introduzione sistematica nei corsi di studio della didattica blended, combinando i benefici della didattica sincrona e asincrona, favorendo l'inclusività della formazione e riducendo le barriere nell'accesso e nell'avanzamento negli studi.
- la partecipazione ad uno dei tre **Digital Education Hub** costituiti a livello nazionale, nell'ambito del progetto "**Advanced Learning Multimedia Alliance for Inclusive Academic Innovation (ALMA)**", finanziato con fondi PNRR (D.D. MUR 2100 del 15/12/2023): composta da 14 atenei partner, ALMA risponde alla crescente esigenza

di innovazione nell'ambito dell'istruzione universitaria, valorizzando le risorse digitali attraverso la definizione di percorsi formativi, la condivisione di buone pratiche e l'adozione di policies comuni per la promozione di sinergie e integrazioni operative. La rete si avvale anche del contributo di enti pubblici, case editrici, fondazioni, associazioni e imprese, per individuare bisogni formativi e potenziare l'offerta di programmi digitali.

- la presentazione del **programma "Innovare le metodologie didattiche: nuove tecnologie, nuove competenze"**, nell'ambito del DM 773/2024 (Linee di indirizzo per la programmazione triennale delle Università 2024-2026). L'Ateneo è in attesa degli esiti della valutazione del progetto.

Orientamento, tutorato e counseling. L'Ateneo offre a studentesse e studenti un sistema integrato di attività di orientamento e tutorato per supportarli lungo tutto il percorso universitario: dalla fase di accesso, durante il percorso di studi, fino alla transizione verso il mondo del lavoro e la formazione post-laurea. **Le iniziative di orientamento attivo per la transizione tra scuola e università** (*obiettivo 2024 DID.2*) hanno comportato una attenta progettazione metodologica e pedagogica e l'impiego di 92 professori e ricercatori, 183 esperti di comunicazione esterni, 251 tutor orientativi e 138 tutor didattici. Sono state sostenute da importanti finanziamenti di varia provenienza (cfr. nel 2024 il programma PNRR "Orienta-Menti" per 1.883.488 euro e il progetto regionale OR.A.CO.LI per 102.471 euro). L'azione di comunicazione verso il mondo della scuola si è concentrata sulle zone più periferiche e marginali e sugli istituti tecnici e professionali oltre che sui licei, raggiungendo studenti normalmente esclusi dai consueti percorsi di orientamento. Mediante la stipula di specifici accordi per l'anno 2024/25 con 57 scuole superiori di secondo grado nel progetto Orienta-Menti e 81 nei percorsi per le competenze trasversali, le politiche per l'orientamento hanno inoltre contribuito ad un'interazione efficace tra scuola, università, agenzie formative e mondo del lavoro. Andando oltre il semplice supporto informativo, i servizi di orientamento, coaching e mentoring favoriscono l'equità nell'accesso ai percorsi di studi, la riduzione dell'abbandono e della dispersione accademica, lo sviluppo di competenze-chiave trasversali e specifiche. Da alcuni anni l'Ateneo attua inoltre alcune iniziative nel campo della salute giovanile, come la prevenzione del tumore al seno attraverso una campagna gratuita di controllo mammografico, uno sportello per la corretta alimentazione e corsi per il benessere psico-fisico nell'ambito dell'alleanza EUniWell. Il Centro di Consulenza Psicologica (CE-COPS) offre counseling individuale e interventi di gruppo.

Spazi e servizi per la comunità studentesca. Le azioni in questo ambito comprendono interventi sui luoghi di studio e sull'organizzazione dei servizi di supporto. Oltre agli **investimenti per riqualificare aule, laboratori e spazi studio**, l'Ateneo ha operato negli ultimi anni per **agevolare gli spostamenti tra le sedi didattiche** (es. servizio di navetta da e per i campus di Sesto e Calenzano), ridurre gli spazi in affitto e ottimizzare la programmazione oraria (*obiettivo 2024 LOG.5*). Il progetto di riforma dei servizi agli studenti ha reso più efficienti, trasparenti e accessibili i processi di consegna delle pergamene (*obiettivo 2024 LOG.1*), rilascio del nulla osta per l'iscrizione alle Lauree Magistrali e verbalizzazione delle tesi.

Sviluppo di un polo universitario nella città di Pistoia. Nel corso dell'anno 2024 è stato firmato un accordo di collaborazione con il Comune di Pistoia e la Fondazione Cassa dei risparmi di Pistoia e Pescia e si è insediato il tavolo di lavoro nominato dalle parti. È stata svolta un'analisi preliminare sulle potenzialità di un insediamento universitario e sono state analizzate diverse ipotesi per il suo sviluppo, con il coinvolgimento di un primo gruppo di strutture universitarie. Lo sviluppo della presenza Unifi nel territorio pistoiese si consolida nel Piano Strategico 2025-2027 (obiettivo 5.1 "consolidare la presenza dell'Ateneo nelle province di Firenze-Prato-Pistoia).

Studentato universitario. Nel corso del 2024 l'Ateneo ha avviato e portato a conclusione l'istruttoria e la conseguente procedura ad evidenza pubblica per la valorizzazione dell'immobile denominato "Monna Tessa" in studentato universitario, d'intesa con l'Azienda ospedaliera universitaria Careggi, proprietaria dello stabile. La ristrutturazione dell'immobile avverrà a cura

di un fondo immobiliare dedicato al comparto delle residenze universitarie "I generation" costituito da CDP e altri investitori istituzionali (fra i quali Fondazione CRF) del quale l'Ateneo diventerà quotista mediante il conferimento del bene a fronte di un controvalore di 5.002.998 euro. L'investimento complessivo a carico del Fondo ammonta a 40 milioni e il tempo di realizzazione previsto è di due anni. La procedura ad evidenza pubblica per l'individuazione del fondo si è conclusa nel mese di ottobre 2024 mentre l'atto di conferimento dell'immobile è previsto per giugno 2025. L'operazione porterà alla costruzione di uno studentato da 500 posti letto dei quali la metà in convenzionamento con il Comune di Firenze e l'altra metà a mercato ma a prezzi rientranti nei parametri di calmierazione PNRR. È altresì prevista una quota di residenzialità a favore delle famiglie dei degenti, mediante convenzionamento con AOUC e la possibilità per l'Ateneo di opzionare 50 posti letto per il soddisfacimento di proprie esigenze.

Diritto allo studio e interventi di sostegno agli studenti. L'Ateneo fiorentino si posiziona fra le università italiane con minore tassazione studentesca, pur mantenendo un elevato standard di servizi e garantendo al 50% degli studenti di godere di un'esenzione totale o parziale della contribuzione. Nel 2024 gli **interventi a sostegno degli studenti** sono ulteriormente cresciuti, così come avvenuto negli ultimi anni, con un **aumento di 3 milioni rispetto al 2023**. Il 63% degli studenti ha beneficiato di agevolazioni economiche, con oltre 4.000 interventi economici direttamente destinati dall'Ateneo a favore degli studenti iscritti (borse di studio e per mobilità internazionale, sostegno a studenti con disabilità). Altre forme di sostegno hanno riguardato contratti di tutor junior e senior (per una spesa pari a 1.028.879 euro), attività di collaborazione a tempo parziale (303 contratti "150 ore", 316.706 euro), borse di ricerca (681) e spese per tirocini formativi curriculari (18.000 euro).

Comunicazione e relazioni con la comunità studentesca. Nel 2024 il portale istituzionale www.unifi.it è stato riorganizzato e ripensato nei contenuti e nella veste grafica (*obiettivo 2024 PSC.4*). Per garantirne la massima fruibilità, il nuovo portale è stato progettato tenendo a riferimento le direzioni già intraprese al riguardo da altri atenei e l'integrabilità con i principali applicativi Cineca ed è stato lanciato a luglio 2024, al termine di un complesso processo di ridefinizione dei contenuti che ha coinvolto tutti i principali attori della comunità universitaria. Il restyling del portale supera la precedente interfaccia utente del 2020, tramite la rivisitazione e la riprogettazione di oltre 9.500 pagine web. Le principali caratteristiche del nuovo portale sono: il menu di navigazione semplificato con visibilità fino al terzo livello; la navigazione personalizzata per target di utente che, grazie a elementi in evidenza e quick link, permette di accedere a contenuti dedicati in base a esigenze e interessi prevalenti e aggiornati in base a priorità e stagionalità; l'implementazione del *course catalogue* (*obiettivo 2024 DID.4*), con possibilità di accedere direttamente alla lista di corsi disponibili in base a singole parole chiave, per una comunicazione più efficace dell'offerta formativa e dei syllabi; la visualizzazione delle opportunità di lavoro offerte al mondo della ricerca e dei futuri lavoratori. Il menu tematico è raggruppato in tre diverse voci: Ateneo (identità), Studia con noi (il portale studenti vero e proprio), Ricerca e innovazione (terza missione), il primo dei quali rinvia ad ulteriori pagine canale che connotano la vita dell'Ateneo e gli ambiti di maggiore impegno come Unifi include, Unifi sostenibile, Sistema Museale ecc. In tema di potenziamento della comunicazione verso il target studentesco, sempre a partire da luglio 2024 è stato progressivamente attivato il "Contact center" (*obiettivo 2024 DID.6*) messo a disposizione per l'erogazione di supporto in merito a scadenze, ISEE, immatricolazioni ai corsi non a numero programmato e i vari servizi online erogati attraverso il sistema di gestione delle carriere. Il nuovo servizio ha drasticamente ridotto i tempi di attesa di un operatore, portando ad un incremento di tutti gli indici di gradimento nelle indagini di customer satisfaction.

Attrattività internazionale. L'Ateneo ha potenziato l'offerta formativa con nuovi corsi erogati in lingua inglese. Nel 2024, sono state stipulate o rinnovate quattro convenzioni con Atenei stranieri per il rilascio di doppi titoli di studio e/o titoli congiunti. Sono attivi 214 accordi di collaborazione culturale e scientifica con Università estere in Europa, Asia e America latina, inclusi programmi Erasmus+ (KA171 International Credit Mobility) e accordi EWP (Erasmus+

KA131 – Interinstitutional agreement). La comunicazione verso studenti e ospiti internazionali è stata inoltre mirata, con la revisione della sezione a loro dedicata sul sito istituzionale. Nel 2024 è notevolmente cresciuto il numero di visiting professors ospiti dei Dipartimenti.

Il monitoraggio degli indicatori stabili nelle linee di indirizzo del PIAO 2024-2026 rivela il pieno raggiungimento nel triennio dei target relativi al **miglioramento della regolarità delle carriere degli studenti e dell'attrattività di studenti e visitatori stranieri**. I margini di miglioramento sulla formazione del personale docente sulle metodologie didattiche sono stati presi in carico nella programmazione del ciclo 2025-2027. Tra le azioni funzionali al raggiungimento di questi obiettivi, il 2024 ha visto anche la riorganizzazione dell'Area dei Servizi alla Didattica (cfr. § 2).



Fig. 2- Monitoraggio finale degli indicatori della linea di indirizzo "La didattica del futuro"

1.1.2. Qualità della ricerca

Gli obiettivi dell'Ateneo in questo ambito sono volti alla creazione di un ambiente di ricerca attrattivo e stimolante e alla valorizzazione dei giovani talenti.

Infrastrutture di ricerca. L'Ateneo sta esprimendo un forte impegno nel potenziamento delle proprie infrastrutture, sia quelle fisiche (laboratori, strumentazione scientifica all'avanguardia, nuovi edifici sostenibili), sia quelle organizzative e digitali, a supporto della ricerca, il trasferimento tecnologico e l'interazione con il territorio e il mondo produttivo. Questo include investimenti diretti attraverso bandi interni e partecipazione a reti e programmi europei volti a creare e potenziare ecosistemi di innovazione e ricerca collaborativa:

- Infrastrutture di Interesse Diffuso: L'Ateneo promuove la realizzazione di infrastrutture condivise tra i Dipartimenti, destinate alla ricerca e all'alta formazione interdisciplinare. Con il Bando Attrezzature 2024 (budget di oltre 457.000 euro) sono state finanziate 7 richieste che coinvolgono 15 Dipartimenti e 144 ricercatori per l'acquisizione di strumentazioni, licenze, database e collezioni di libri.
- Bando IR@Unifi 2023 (Infrastrutture di Ricerca @unifi): Con un budget di 2.250.000 euro (parte da fondi MUR e parte da Fondazione CR Firenze), questo bando è destinato all'acquisto di grandi attrezzature scientifiche (strumentazione, risorse e servizi connessi), impianti o complessi di strumenti scientifici, e infrastrutture basate sulle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni. Sono state ammesse a finanziamento cinque proposte:

un microscopio confocale a super-risoluzione, una macchina a compressione ed espansione rapida, un Centro di Simulazione e Formazione Medica Avanzata, un Centro-laboratorio di ricerca in Acquacoltura e AcquaPonica, e un Laboratorio di Moda Sostenibile.

- Bando Grandi Attrezzature 2024 (Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze): Con un budget di €1.300.000, questo bando ha finanziato l'acquisto di quattro strumentazioni all'avanguardia per i laboratori di ricerca fiorentini, tra cui 5 manichini per il Centro di Simulazione Medica Avanzata, un rilassometro NMR per la diagnostica, strumentazione per l'isolamento degli esosomi, e GreenFeed per la ricerca sulla riduzione dell'impatto ambientale delle produzioni animali.

Il valore netto delle attrezzature scientifiche per la ricerca è passato da 20.550.000 euro a inizio 2024 a 30.360.000 euro al 31/12/2024, con un incremento di circa 9.810.000 euro. Questi investimenti rafforzano la capacità di ricerca fondamentale e applicata dell'Ateneo, promuovendo la multidisciplinarietà e la trasversalità. L'acquisizione di strumentazioni all'avanguardia ha un impatto diretto sulla qualità della ricerca, sulla capacità di innovazione e sulla possibilità di sviluppare nuove tecnologie in settori chiave come la medicina, l'ingegneria, l'agricoltura e la moda, con ricadute positive sul tessuto economico e sociale del territorio.

Collaborazioni per la ricerca. L'Ateneo partecipa a infrastrutture di ricerca con un ruolo di riconosciuto rilievo in reti nazionali o internazionali. Nel corso del 2024, nell'ambito di infrastrutture di ricerca strategiche europee (ESFRI), l'Ateneo ha aderito a **tre nuove Joint Research Units (JRUs)**, che promuovono la cooperazione scientifica formalizzando la collaborazione tra più enti di ricerca, università o istituzioni per integrare risorse, competenze e infrastrutture su tematiche complesse, quali ad esempio la fenotipizzazione delle piante, la valutazione di impatto controfattuale, il patrimonio culturale, la caratterizzazione avanzata dei materiali, le collezioni museali delle scienze naturali. Inoltre, l'Ateneo è stato ammesso alla partecipazione ad una nuova Knowledge and Innovation Community (KIC) volta a promuovere una "economia dell'acqua e del mare" circolare e sostenibile. I KIC sono partenariati europei istituiti dall'European Institute of Innovation and Technology (EIT) per rafforzare la capacità innovativa dell'Europa, coinvolgendo università, centri di ricerca, imprese e istituzioni pubbliche.

Attrarre e valorizzare i talenti. L'Università di Firenze valorizza i suoi ricercatori anche aderendo alla Carta Europea dei Ricercatori e attuando i principi del Codice di Condotta per il Reclutamento dei Ricercatori ("Human Resources Strategy for Researchers" ([obiettivo 2024 RIC.6](#))). La particolare attenzione rivolta ai giovani studiosi in formazione o all'inizio del proprio lavoro di ricerca si concretizza in numerose iniziative. La **Task Force ERC**, che nasce con l'obiettivo di accompagnare i giovani ricercatori più promettenti, ha riproposto per il secondo anno il **bando di Ateneo Unifi4Future** che mira a reclutare giovani ricercatori, attraverso il finanziamento di cinque posizioni di assegno di ricerca (budget complessivo di 350.000 euro) per un percorso di ricerca personalizzato durante la preparazione di una proposta ERC Starting Grant avente l'Ateneo come Host Institution. Nel complesso, sono dieci i progetti ERC che vedono l'Ateneo partecipare come Host Institution, partner o partner associato, per un valore totale di quasi 10 milioni di euro di contributi. Con il supporto dello Sportello dedicato all'assistenza e consulenza per le **Azioni Marie Skłodowska Curie**, si è raggiunto il numero complessivo di 32 progetti in cui l'Ateneo è coordinatore o partner, per un importo di finanziamento di circa 6.500.000 euro.

Servizi per la ricerca. L'Ateneo fiorentino dispone di una propria casa editrice, la **Firenze University Press (FUP)** che nel 2024 ha conseguito l'[indicizzazione sul database citazionale Scopus](#), una delle principali risorse bibliometriche online di riferimento per la letteratura scientifica internazionale. La selezione effettuata da Scopus si basa su criteri rigorosi che valutano la qualità e la rilevanza scientifica dell'intero catalogo editoriale. In parallelo nel 2024 è stato concluso con la Fondazione PIN un accordo di collaborazione per progetti sperimentali nell'editoria scientifica a marchio FUP prevalentemente in open access, in linea con direttive europee e criteri ANVUR. L'accordo intende potenziare la casa editrice mediante il rafforzamento della partnership esistente con la Fondazione PIN valorizzando le competenze manageriali in essa presenti e l'interesse della medesima fondazione ad investire nell'ambito editoriale (presente fra le proprie

finalità statutarie), anche al fine di poter cogliere in modo più efficace le potenzialità a mercato del catalogo FUP, a vantaggio dei progetti editoriali sviluppati con le Strutture dell'Ateneo.

Una azione organizzativa con importanti riflessi sulla ricerca, anche in termini di capacità di attrarre fondi competitivi, è stata la messa in funzione nel 2024 della **rete dei Research Manager** di Ateneo (*obiettivo 2024 RIC.2*), un network composto da personale tecnico-amministrativo altamente qualificato all'interno di ciascun Dipartimento che, raccordandosi costantemente con gli uffici centrali di Ateneo e gli attori della ricerca (Direttori di Dipartimento, Referenti Ricerca e ricercatori), sostengono l'intero ciclo di vita della ricerca: dalla fase iniziale di informazione sulle opportunità di finanziamento, al supporto durante la presentazione dei progetti (compresi gli aspetti legati al trattamento dei dati, all'etica e all'integrità della ricerca), alla negoziazione, al monitoraggio, alla gestione in itinere e rendicontazione finale dei fondi di ricerca acquisiti su base competitiva, fino alla valorizzazione dei risultati della ricerca, compresa la tutela dei risultati proteggibili con diritti di privativa industriale.

Nel corso del 2024 sono stati presentati **oltre mille progetti competitivi in risposta a bandi nazionali, regionali, europei ed internazionali**, dato in lieve crescita rispetto all'anno passato, sostenuto soprattutto dalla partecipazione a bandi europei. Complessivamente i **finanziamenti competitivi** per progetti di ricerca ottenuti nel 2024 ammontano a **circa 40 milioni di euro** (al netto della ricerca commissionata), distribuiti nei principali programmi di finanziamento nazionali e internazionali (bando ministeriale FIS 2, Horizon Europe, ERASMUS +, LIFE e nuovi partenariati europei).

La qualità della ricerca



Fig. 3 - Monitoraggio finale degli indicatori della linea di indirizzo "Qualità della ricerca"

1.1.3. L'impatto della ricerca nella società

L'Università degli Studi di Firenze (Unifi) promuove un articolato **ecosistema dell'innovazione** per rafforzare il legame tra la ricerca accademica e il mondo produttivo e sociale, con l'obiettivo strategico di generare valore economico e sociale attraverso la valorizzazione delle conoscenze.

Progetti PNRR. Unifi è fortemente impegnata nell'implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) (*obiettivo 2024 PSC.1*), contribuendo attivamente ai suoi obiettivi strategici attraverso una serie di progetti e iniziative che mirano a generare un impatto significativo sul contesto culturale, sociale ed economico del territorio e oltre. Tra i principali progetti in corso si citano:

- THE - Tuscany Health Ecosystem: L'Ateneo è capofila di questo ecosistema dell'innovazione nel settore delle scienze della vita. Con un finanziamento di 110 milioni di euro, THE promuove l'innovazione nel settore delle scienze della vita, favorendo la creazione di nuove soluzioni e imprese, lo sviluppo di competenze avanzate e la collaborazione tra mondo accademico, industriale e sanitario. Questo ha un impatto diretto sulla salute e il benessere dei cittadini, oltre a stimolare la crescita economica e l'occupazione. Nel 2024, le attività sono proseguite con lo Spoke 5, coordinato dall'Università di Firenze, focalizzato sul trasferimento tecnologico per l'intero ecosistema. Le attività includono il supporto per la definizione delle strategie di proprietà intellettuale, la disseminazione dei risultati, la formazione all'imprenditorialità e il sostegno all'avvio di impresa. Nel 2024, sono state generate 2 domande di brevetto, 4 *invention disclosure*, 4 analisi di *prior art* e 2 analisi di mercato. È stato stipulato un accordo con Pharma Quality Europe Srl (PQE Group) per il supporto regolatorio a 7 sottoprogetti. Eventi di disseminazione come "THE TALK" e la seconda edizione del percorso formativo THRUST (Tuscany Health Ecosystem Entrepreneurial Skills Training) hanno coinvolto centinaia di partecipanti. A ottobre 2024, l'evento EventX Life Sciences ha riunito circa 580 partecipanti per favorire connessioni tra ricerca, clinica, mercato e innovazione.
- Sul fronte della ricerca fondamentale, l'Ateneo ha ottenuto un importante risultato nel bando PRIN 2022 PNRR, con 112 progetti finanziati per un totale di circa 9,8 milioni di euro. Le attività sono in fase avanzata, con rendicontazioni tecnico-scientifiche e contabili già avviate e un impiego significativo delle risorse per il personale di ricerca. L'investimento in progetti di ricerca fondamentale contribuisce all'avanzamento scientifico e alla formazione di nuovi talenti, elementi essenziali per l'innovazione futura.
- Progetti di ricerca "*problem-driven*" (D.M. 737/2021): nel 2024, sono proseguiti i lavori dei cinque progetti finanziati nel novembre 2022 con un budget di 500.000 euro, volti a sostenere progettualità con partenariati pubblico-privati. Tali progetti coprono aree come la medicina, l'ingegneria, i beni culturali e la farmacologia. La collaborazione con imprese ed enti pubblici/privati mira a produrre un aumento dell'impatto del trasferimento della conoscenza nella società e nel mondo produttivo.
- Poli Nazionali di Trasferimento Tecnologico: i due progetti Unifi finanziati nel 2023 nell'ambito del Polo Nazionale Robot stanno procedendo speditamente, con uno dei due vicino alla creazione di una start-up. Questo percorso favorisce la valorizzazione della ricerca attraverso la creazione di nuove imprese, contribuendo allo sviluppo economico e all'occupazione sul territorio.
- Bandi a Cascata: l'Ateneo è coinvolto nei bandi a cascata promossi da Centri Nazionali, Ecosistemi di Innovazione e Partenariati Estesi, che permettono di estendere i benefici del PNRR anche a soggetti esterni al partenariato. Nel 2024 sono stati emanati 12 bandi a cascata. Queste iniziative distribuiscono i fondi del PNRR a un ecosistema più ampio di ricerca, stimolando la collaborazione e l'innovazione a livello nazionale.
- Digital Education Hub (DEH): l'Ateneo partecipa al progetto "Advanced Learning Multimedia Alliance for Inclusive Academic Innovation (ALMA)", finanziato dal PNRR per la creazione di Digital Education Hubs, con 2.221.920 euro destinati a Unifi. L'obiettivo è migliorare l'offerta di istruzione digitale per tutti gli studenti universitari, facilitando l'inclusione e l'aumento dei laureati.

L'avanzamento dei progetti è in linea con i traguardi attesi. Sono stati rendicontati 58.747.181,48 euro al 31 dicembre 2024, pari al 50,35% del budget assegnato. L'avanzamento rendicontuale è pressoché allineato all'avanzamento della spesa. L'implementazione del PNRR all'Università di Firenze si traduce in un significativo rafforzamento delle capacità di ricerca, innovazione e formazione, con un'attenzione particolare allo sviluppo di competenze, al trasferimento tecnologico e alla creazione di sinergie tra mondo accademico, imprese, istituzioni e so-

cietà civile. Questi sforzi contribuiscono direttamente allo sviluppo della democrazia e del benessere, potenziando l'ecosistema dell'innovazione e consolidando l'identità dell'Ateneo come attore culturale e motore di sviluppo per il territorio.

Trasferimento tecnologico. In tema di valorizzazione dei risultati della ricerca e supporto alla protezione della proprietà intellettuale, l'Università di Firenze ha valorizzato 35 diritti di proprietà intellettuale nel 2024 e gestisce ora un portafoglio di 245 brevetti attivi in 90 famiglie brevettuali, in crescita e costantemente superiore alla media nazionale. Nel 2024 si registra un incremento significativo (+81,45%) dei proventi derivanti dallo sfruttamento dei diritti di proprietà industriale, in parte attribuibile ad un incremento dell'interesse da parte di terzi per le tecnologie sviluppate dall'Ateneo.

Imprenditorialità accademica. Dal 2010 ad oggi, sono nati 70 spin-off universitari (1 riconosciuto nel 2024), 33 risultano tuttora riconosciuti (il riconoscimento ha una durata massima di 10 anni). Essi provengono principalmente dall'area tecnologica (56%), seguita dall'area biomedica (17%), umanistica e della formazione (15%), scientifica (9%) e scienze sociali (3%). L'Ateneo offre un percorso gratuito di pre-incubazione della durata massima di 12 mesi, finalizzato a testare e validare idee di business e a promuovere la nascita di spin-off. L'Incubatore Universitario Fiorentino (IUF) mette a disposizione 7 laboratori e 11 uffici ad uso esclusivo o in co-working per spin-off e start-up con forti legami con la ricerca. Nel 2024, il XXII ciclo di pre-incubazione ha ammesso 10 proposte. Il tasso di conversione dei progetti supportati in spin-off è del 33,65%. Il 54% degli spin-off è iscritto nel registro delle startup innovative e il 3% in quello delle PMI innovative.

Nell'ambito della strategia di innovazione e trasferimento delle conoscenze alla società va ascritto il progetto di risanamento e rilancio dell'**Azienda Agricola Montepaldi Srl** (308 ettari) interamente detenuta dall'Università degli Studi di Firenze, indispensabile per le missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione ma da anni caratterizzata da una condizione di squilibrio economico e finanziario. Questo stato di crisi strutturale ha portato all'elaborazione di un piano di risanamento e ristrutturazione aziendale che consenta la continuità dell'Azienda all'interno dell'Università, approvato dal CdA nel mese di luglio 2023, centrato sull'individuazione di uno o più operatori specializzati che assumessero la gestione del ramo d'azienda, effettuassero gli investimenti necessari per il rilancio dell'attività agricola e assicurassero il soddisfacimento delle esigenze dell'Ateneo mediante lo sviluppo di un progetto di innovazione sociale e di attività integrate con l'Ateneo in ambito didattico, di ricerca e di terza missione. A seguito dell'espletamento di un bando ad evidenza pubblica e alla successiva fase di negoziazione, l'8 agosto 2024 è stato firmato il contratto con la Montepaldi Tdr Srl Società Agricola Benefit, partecipata da Future Food Institute ETS e altri partner specializzati nel settore agricolo. L'affitto è efficace dal 1° ottobre 2024. Il progetto di innovazione e rigenerazione prevede nuovi usi e attività per Montepaldi e si sviluppa in tre aree principali: **agricoltura rigenerativa** (innovativa, sostenibile ed ecologica), **promozione culturale e sociale** (coinvolgimento della comunità locale, inclusione sociale, creazione di una Montepaldi Academy), e **turismo sostenibile** (servizi di ospitalità e ristorazione). L'ambizione è creare un *Living Lab*, un centro di innovazione e sperimentazione, con il supporto di partner strategici. L'Azienda dovrebbe raggiungere l'autosufficienza nel 2026 e generare flussi di cassa positivi dal 2027, permettendo il ripagamento dei debiti verso l'Ateneo, che monitorerà costantemente l'attuazione del piano.

Public engagement e impatto sociale. Anno di celebrazione del centenario dell'Ateneo (*obiettivo 2024 PSC.3*), il 2024 ha portato un consolidamento delle iniziative culturali e divulgative, in linea con l'obiettivo strategico 2022/2024 di aumentare la consapevolezza del public engagement al suo interno e consolidare la sua identità come attore culturale nel territorio. Il calendario dei 124 eventi realizzati nell'ambito del centenario ha incluso 84 appuntamenti progettati e curati dall'Università e 40 da enti esterni (ordini professionali, associazioni, musei, fondazioni), valorizzando la relazione che da sempre unisce l'Ateneo al contesto storico, culturale, economico e sociale in cui è radicato. Più di 4.000 ex-studenti sono stati raggiunti dal progetto AlumnUnifi e

si sono registrati sulla piattaforma dedicata a questa comunità, destinataria di iniziative e convenzioni riservate, a beneficio del loro engagement verso Unifi e di futuri proficui scambi (*obiettivo 2024 PSC.2*).

Attraverso la seconda edizione del bando Unifi Extra sono stati finanziati con 100.000 euro nove progetti mirati a generare un impatto sociale, culturale ed economico sul territorio. L'evento BRIGHT-NIGHT (La Notte Europea delle Ricercatrici e dei Ricercatori) si è esteso per una settimana con una partecipazione complessiva stimata di circa 4.400 visitatori. Il programma ScienzEstate 2024 ha previsto 122 iniziative dislocate su più strutture dell'Ateneo, coinvolgendo 240 unità di personale e circa 3300 visitatori. La partecipazione all'evento EARTH TECHNOLOGY EXPO ha contribuito a portare all'attenzione del pubblico temi critici legati alle strategie per affrontare e gestire la transizione ecologica e mitigare i rischi climatici, con un focus particolare sulle azioni per contrastare il dissesto idrogeologico e per tutelare e migliorare la gestione dell'acqua. Ne sono esempi i progetti territoriali come "Rinascimento Firenze" e "Tuscany X.0" per accompagnare la transizione digitale e verde del sistema produttivo locale.

L'impatto della ricerca nella società

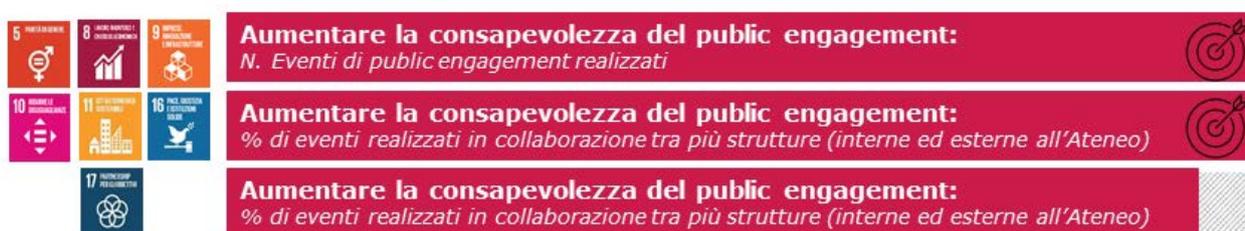


Fig. 4 --Monitoraggio finale degli indicatori della linea di indirizzo "L'impatto della ricerca nella società"

1.1.4. Responsabilità, sostenibilità, qualità

Patrimonio culturale. Fra le iniziative di responsabilità sociale che contribuiscono alla valorizzazione del patrimonio pubblico, si segnalano la riapertura del museo La Specola (*obiettivo 2024 AVP.3*), e il restauro del giardino di Villa La Quiete. A febbraio 2024 è riaperto nella storica sede di via Romana il Museo La Specola, una delle eccellenze del Sistema Museale di Ateneo, dopo un imponente intervento di riqualificazione, finanziato da Unifi e dalla Regione Toscana. Tredici le nuove sale espositive, per 700 metri quadri complessivi, dove trovano ospitalità i nuovi percorsi dedicati agli inizi della ceroplastica, alle cere botaniche e alla mineralogia, che affiancano le collezioni della zoologia e delle preziose cere anatomiche, il Salone degli scheletri, la Tribuna di Galileo e il Torrino astronomico, che ospitava l'osservatorio a cui La Specola deve il nome. I dati di affluenza per i 10 mesi del 2024 (62.178 visitatori, ben oltre in target prefissato) testimoniano la grande attesa, dopo più di quattro anni di chiusura, per la parte storica già nota e in parte restaurata, ma anche la curiosità per i nuovi allestimenti di collezioni mai viste prima e di grande impatto.

Patrimonio immobiliare. Il bilancio di esercizio 2024, destinando 14.250.000 euro del patrimonio netto vincolato per investimenti strategici all'interno del Piano edilizio, evidenzia un **impegno significativo per la sicurezza generale e l'adeguamento del patrimonio edilizio dell'Ateneo**. Nel 2024 sono state portate a termine opere di riqualificazione e manutenzione straordinaria, interventi finalizzati alla normalizzazione degli edifici e alla rimozione di non conformità o rischi relativi alla sicurezza. Nel corso del 2024 è stato progettato e pubblicato l'Accordo Quadro con più operatori economici per l'affidamento di servizi di ingegneria e architettura attinenti alla progettazione antincendio, finalizzata all'adeguamento alle norme di prevenzione incendi ed al rilascio del parere preventivo di conformità dei Vigili del Fuoco per gli edifici di pro-

prietà dell'Università (*obiettivo 2024 GPI.3*). L'impegno economico riguarda anche la nuova costruzione e la riqualificazione di spazi didattici sull'asse Firenze-Prato-Pistoia, che interessa le sedi delle scuole di Agraria e Ingegneria, e nuove aule nella zona di Careggi (*obiettivo 2024 SGO.1*). A giugno 2024 è stata approvata in CdA la strategia di gara per il progetto della **nuova sede del Dipartimento e Scuola di Agraria** presso il polo di Sesto Fiorentino, con la definizione della Linea guida e del Masterplan complessivo dell'intervento e relativo quadro economico. A luglio 2024 è stata avviata la procedura, le imprese hanno prodotto la manifestazione di interesse ad ottobre 2024. Nei mesi successivi si è avviata la fase di qualificazione delle trentasei imprese che hanno manifestato interesse. Per quanto riguarda il progetto di nuova realizzazione del **plesso Aule Campus Careggi**, il nuovo plesso didattico avrà una superficie complessiva utile di circa 8.000 metri quadri e ospiterà un totale di 3.044 posti. Al suo interno sono previsti 2 auditorium, uno spazio bar a servizio dell'utenza, e 16 aule per complessivi 2.200 posti, oltre ad 8 sale per l'attività di studio individuale e a disposizione dei docenti per i colloqui con l'utenza studentesca. Ogni piano accoglierà sia aule che locali per lo studio individuale. A maggio 2024 si è ottenuto il perfezionamento della procedura autorizzativa che ha permesso l'approvazione del progetto esecutivo delle demolizioni dell'edificio esistente, e si è avviata la procedura di affidamento dei lavori, conclusa a novembre 2024 con l'aggiudicazione e la firma del contratto con l'operatore economico.

Salute e benessere dei lavoratori. Nel 2024 è stata reingegnerizzata la gestione della sorveglianza sanitaria, precedentemente internalizzata tramite avvalimento con il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica. La riprogettazione del servizio ha comportato una parziale esternalizzazione della sorveglianza sanitaria e il suo affidamento ad operatori privati tramite gara ad evidenza pubblica, mantenendo presso la medicina del lavoro Unifi-AOUC il coordinamento dei medici del lavoro e il presidio del sistema. Il Servizio Prevenzione e Protezione e l'Area Innovazione e gestione dei servizi informativi e informatici hanno collaborato all'implementazione del portale per la sorveglianza, perfezionando la gestione informatica centralizzata e aperta ai vari profili di responsabilità nella sorveglianza sanitaria (*obiettivo 2024 ISI.6*). La nuova organizzazione del servizio garantisce il rispetto degli standard normativi per la totalità delle persone sottoposte a sorveglianza (circa 12.000 unità), compresi gli esterni e gli studenti non di ambito medico-sanitario che frequentano i laboratori Unifi. Il servizio è entrato a regime nell'anno 2025. Il contratto prevede inoltre una convenzione per il personale universitario per l'accesso a prezzi scontati a prestazioni di check-up e visite specialistiche.

L'Università di Firenze ha istituito, a ottobre 2024, una cabina di regia dedicata alle attività di promozione e mantenimento del **benessere fisico, psicologico e sociale della comunità universitaria** che ha avviato un programma di potenziamento delle azioni dell'Ateneo in tale ambito, anche mediante la valorizzazione dei programmi già in essere. Nell'ultimo anno sono stati oltre 400 i dipendenti e le dipendenti Unifi che hanno usufruito, su domanda, dei benefici economici, sotto forma di sussidi per varie tipologie di spese (sanitarie, di assistenza, di istruzione) o per particolari situazioni impreviste (lutti, disagio economico). Dall'anno 2023 l'Ateneo ha ampliato la flessibilità nell'orario del lavoro del personale e aumentato le tipologie a disposizione, anche in funzione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Sempre in questo ambito, l'Ateneo si è dotato di una nuova disciplina sul lavoro da remoto e sul lavoro agile, che ha portato 1345 dipendenti su 1490 ad usufruire di tale possibilità, in modalità integrata con il lavoro in presenza, 60 dei quali beneficiano di tutele aggiuntive, concordate con le parti sindacali, in relazione a situazioni di fragilità. L'amministrazione universitaria assicura inoltre un presidio continuativo a favore del personale con disabilità visiva, intellettuale o appartenente ad altre categorie protette. A marzo 2024 è inoltre entrata in funzione la Consigliera di fiducia, che ricoprirà l'incarico per tre anni in piena autonomia e terzietà, secondo quanto previsto dal Regolamento di Ateneo per la prevenzione e il contrasto delle discriminazioni e delle molestie nei luoghi di lavoro e di studio.

Sostenibilità economico-finanziaria. Il bilancio unico di esercizio 2024 conferma l'equilibrio economico e la solidità finanziaria dell'Ateneo. L'utile complessivo ammonta a quasi 20 milioni, derivanti in modo significativo da proventi straordinari (13,8 milioni). Gli indicatori di sostenibilità ex D.Lgs. 49/2012 sono tutti ampiamente entro i parametri consentiti. La situazione debitoria dell'Ateneo al 31 dicembre 2024 si presenta come limitata e in costante diminuzione (riduzione dei debiti pari a 4,1 milioni nel 2024), confermando un assetto patrimoniale ed economico solido.

Razionalizzazione ed efficientamento amministrativo. Nelle strutture dipartimentali sono stati assegnati ai Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti (RAD) due obiettivi di razionalizzazione ed efficientamento amministrativo:

- Il primo, in tema di gestione documentale, collegato con l'obiettivo di "Migliorare la qualità della gestione e conservazione documentale nell'archivio digitale di Ateneo" (*obiettivo 2024 AVP.2*) affrontava il problema delle carenze nella fascicolazione dei documenti, ostacolo alla corretta gestione dell'archivio digitale di Ateneo. Le azioni intraprese nel 2024 hanno conseguito un netto miglioramento nella gestione documentale e un aumento dell'interesse e dell'impegno verso questo argomento da parte di tutti gli attori coinvolti. L'uso più consapevole del protocollo informatico ha prodotto tre principali benefici: la riduzione dell'uso della carta, la presenza di archivi digitali più ordinati e una crescita della consapevolezza organizzativa.
- Il secondo verteva sulla razionalizzazione delle procedure di acquisto di beni e servizi, nel rispetto della specificità e dell'autonomia gestionale propria di ogni Dipartimento. Tra le iniziative di efficientamento intraprese si citano la stipula di accordi quadri con i fornitori, la programmazione periodica e la ricerca di economie di scale per i fabbisogni ricorrenti, l'accorpamento delle decisioni a contrarre, la negoziazione di condizioni di vendita migliori con i fornitori infungibili mediante contratti "a misura".

Assicurazione della Qualità delle missioni istituzionali e della gestione. Nel 2024, in concomitanza con l'aggiornamento del Piano Strategico, il sistema di governo dell'Ateneo ha promosso un percorso di riesame e autovalutazione dei processi e dei risultati nelle missioni istituzionali e nelle attività gestionali, basato sui requisiti di qualità del modello di accreditamento AVA3 – ANVUR. Nel percorso, organizzato in tavoli tematici, sono stati coinvolti tutti i Prorettori e Delegati, i Dirigenti delle aree amministrative referenti delle specifiche materie, e i Direttori di Dipartimento (*obiettivo 2024 AVA.3*). Il modello operativo per l'autovalutazione dei punti di attenzione del sistema AVA3 ha previsto l'esame delle fonti documentali, l'analisi degli indicatori di qualità e del contesto interno ed esterno, la conduzione di interviste semistrutturate ai soggetti competenti per tema, l'individuazione di aree di miglioramento, poi tradotte in un piano operativo recepito dal Piano Strategico e dal PIAO 2025-2027.

1.2 Performance organizzativa dell'Ateneo

Il contributo complessivo della struttura tecnico-amministrativa alla performance istituzionale dell'Ateneo è misurato da un set di indicatori (fig. 5) riferibili ai primari assi di sviluppo delle strategie e della gestione dell'Ateneo e connessi agli indicatori nazionali di performance delle università, stabiliti nel PIAO 2024-2026 (§ 2.5.1). 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.

Performance organizzativa di Ateneo 2024: 100%



Fig. 5 - Risultati complessivi degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo 2024

1.3 Performance organizzativa delle strutture

Ai risultati di performance dell'Ateneo contribuiscono inoltre:

- gli obiettivi di struttura declinati nei **piani di sviluppo dipartimentali** elaborati seguendo i principi dell'assicurazione della qualità del modello AVA3. L'attività di monitoraggio condotta sulle relazioni annuali dei Dipartimenti (RADip) ha rivelato una loro buona coerenza complessiva con le linee di indirizzo stabilite nel PIAO 2024-2026; tuttavia per alcuni Dipartimenti la difficoltà di declinare alcuni obiettivi (soprattutto nell'ambito della terza missione) in relazione alle proprie specifiche vocazioni ha limitato i risultati conseguiti. Nel percorso di aggiornamento della programmazione strategica avviato nel gennaio 2024, attraverso il monitoraggio e riesame del precedente Piano Strategico ed un'analisi approfondita del contesto interno ed esterno, la squadra di governo ha individuato le linee strategiche di sviluppo per il triennio 2025-2027 coinvolgendo maggiormente i Dipartimenti nella specificazione di obiettivi, indicatori e target.
- gli **obiettivi annuali a presidio dirigenziale della struttura amministrativa**. La performance organizzativa delle strutture combina il grado di conseguimento di questi obiettivi annualmente assegnati alle aree dirigenziali tesi alla modernizzazione dei processi e dei servizi (obiettivi di innovazione) con la misurazione della soddisfazione degli utenti per i servizi erogati dalle stesse strutture (obiettivi di prestazione).

1.3.1 Obiettivi di innovazione

Gli interventi di più rilevante impatto attuati dalle aree amministrative sono stati presentati nella sezione 1.1 in connessione con le linee strategiche cui si riferiscono. Le azioni realizzate e i risultati dei singoli obiettivi di innovazione fissati nel PIAO 2024-2026 sono presentati in dettaglio in Appendice 3. La valutazione complessiva della performance delle strutture (misurata come media semplice dei risultati conseguiti in tutti gli obiettivi) riporta un punteggio di 3,32/4 corrispondente ad un'**elevata capacità delle strutture di realizzare i programmi**.

Performance organizzativa delle aree dirigenziali 2024: 3,32/4 | 92,37% (media obiettivi di innovazione)



Fig. 6 - Risultati degli obiettivi di innovazione delle Aree dirigenziali 2024

1.3.2 Soddisfazione degli utenti

L'Ateneo monitora con attenzione gli esiti di diverse indagini somministrate alle varie tipologie di utenza per misurare la **qualità percepita dagli utenti per i servizi erogati dalle strutture** (cfr. fig. 7).

Indagine	Utenza e ambito	Periodo di rilevazione
Progetto GOOD PRACTICE	PTA: Valutazione dei servizi fruiti dal personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici	Febbraio
	DDA: Valutazione dei servizi fruiti dal personale docente, assegnisti e dottorandi	Febbraio
	CS1: Valutazione dei servizi fruiti da studenti al primo anno di corso (somministrato ad un campione di 2.700 studenti invitati alla compilazione)	Giugno-Luglio
	CS2: Valutazione dei servizi fruiti da studenti degli anni successivi al primo (somministrata ad un campione di 10.000 studenti invitati alla compilazione)	Giugno-Luglio
SERVSTUD	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

CSDIP	Valutazione dei servizi amministrativi dipartimentali, richiesta a docenti, dottorandi e assegnisti del Dip.	Dicembre
DIRETTORI DIP.	Valutazione dell'operato dei Dirigenti richiesta ai Direttori di Dipartimento. Utilizzata ai soli fini della performance individuale dei Dirigenti	Dicembre-Gennaio

Fig. 7 - Indagini di customer satisfaction impiegate nella misurazione della performance 2024

Secondo la metrica di valutazione stabilita nel SMVP 2024, la misurazione degli obiettivi di prestazione delle strutture viene 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 tradizionale scala di valutazione 1-6).
- variazione del livello di soddisfazione rispetto all'anno precedente: significativa se maggiore o uguale a 0,001.

La figura 8 presenta gli esiti di valutazione risultanti dalle indagini di soddisfazione riferite all'anno 2024. **Il 92% delle strutture ha un livello di prestazione adeguato**, leggermente più elevato per i servizi dipartimentali rispetto a quelli dell'amministrazione centrale (fig. 9). Circa la metà delle strutture ha ulteriormente migliorato il livello di gradimento nel corso del 2024.

Questi risultati non evidenziano a livello generale scostamenti significativi rispetto agli anni precedenti. I dettagli per singola struttura sono riportati nell'Appendice 4.

L'esito delle rilevazioni è pubblicato nelle schede di customer satisfaction, nella sezione "Performance" del [Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino - DAF](#) (ad accesso autenticato). Le variazioni di gradimento sui singoli servizi che si evincono da queste schede sono ogni anno prese in considerazione in fase di programmazione del ciclo di performance successivo.



Fig. 8 - Ripartizione delle strutture secondo la metrica di valutazione degli obiettivi di prestazione 2024

Performance delle strutture (customer satisfaction) 2024: 75%

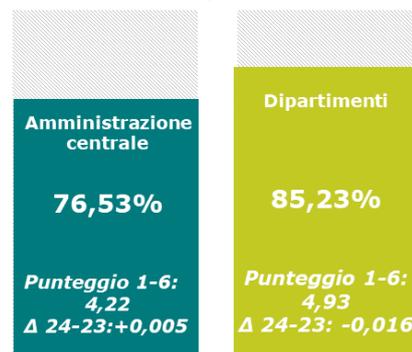


Fig. 9 - Livelli di gradimento espressi dai portatori di interesse per i servizi offerti dalle aree dell'amministrazione centrale e dai Dipartimenti, e risultato dell'obiettivo di prestazione 2024

1.4 Performance individuale

La valutazione della performance individuale del personale contrattualizzato si basa sull'osservazione di comportamenti organizzativi attesi e, per le posizioni di responsabilità, sul conseguimento di obiettivi individuali concordati con i responsabili.

L'amministrazione persegue dal 2023 una politica di rafforzamento dell'approccio culturale alla valutazione individuale come strumento al servizio del miglioramento continuo e della crescita professionale, focalizzata principalmente sulla valutazione dei comportamenti organizzativi. Il 2024 è stato il primo anno di applicazione di una nuova metrica di valutazione basata su una scala a 5 punti corrispondenti ad altrettante modalità di attuazione del comportamento atteso, esplicitate attraverso descrittori legati al grado di soddisfazione delle aspettative, condivise durante il processo di feedback.

Dal 2023 l'amministrazione mette a disposizione del personale, valutatore e valutato, una preparazione specifica su significato e metodo del processo di feedback mediante un corso disponibile in e-learning sulla piattaforma Moodle, accessibile in Intranet. Il corso è stato seguito finora da circa il 58% dei valutatori e il 71% dei valutati; nel 2024 è proseguito l'impegno per raggiungere la totalità dei valutati inserendo questa formazione nella fase di onboarding dei neoassunti e tra i corsi validi ai fini della progressione economica. La formazione è tuttora disponibile online anche per i valutatori.

Per quanto riguarda la scelta dei comportamenti organizzativi oggetto di osservazione, il SMVP 2024 ha preso a riferimento le direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di gestione strategica del personale per competenze ². Le risultanze del processo di valutazione individuale nelle quattro aree del framework (fig. 10) per il personale di qualifica non dirigenziale evidenziano la piena soddisfazione delle aspettative:

Area di competenza	Competenze valutate	Media personale di qualifica non dirigenziale
Capire il contesto pubblico	<ul style="list-style-type: none">problem solvingorientamento all'apprendimento e all'innovazione	4,32 / 5 92,50%
Gestire le risorse pubbliche	<ul style="list-style-type: none">management/leadershipempowerment, cura e sviluppo delle risorse umane	4,34 / 5 92,43%
Interagire nel contesto pubblico	<ul style="list-style-type: none">Orientamento al servizio / attenzione verso gli utentiComunicazioneCooperazione e lavoro di gruppo	4,42 / 5 93,65%
Realizzare il valore pubblico	<ul style="list-style-type: none">Autonomia e affidabilitàOrientamento al risultatoFlessibilità e iniziativa	4,35 / 5 92,66%

Fig. 10 - Valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi distinti secondo le aree di competenze stabilite nel framework delle competenze trasversali per il personale di qualifica non dirigenziale

I dati rendicontati sono stati estratti dall'applicativo Performance in data 27 maggio 2025 e si riferiscono alla totalità delle schede di valutazione. Gli esiti per aree e ruoli sono dettagliati in Appendice 5.

² Direttive 28 settembre 2022 (modello di competenze dei dirigenti delle PA italiane) e 28 giugno 2023 (framework delle competenze trasversali per il personale di qualifica non dirigenziale) del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Valutazione comportamenti organizzativi 2024:
4,37 (σ : 0,62) | 92,95%

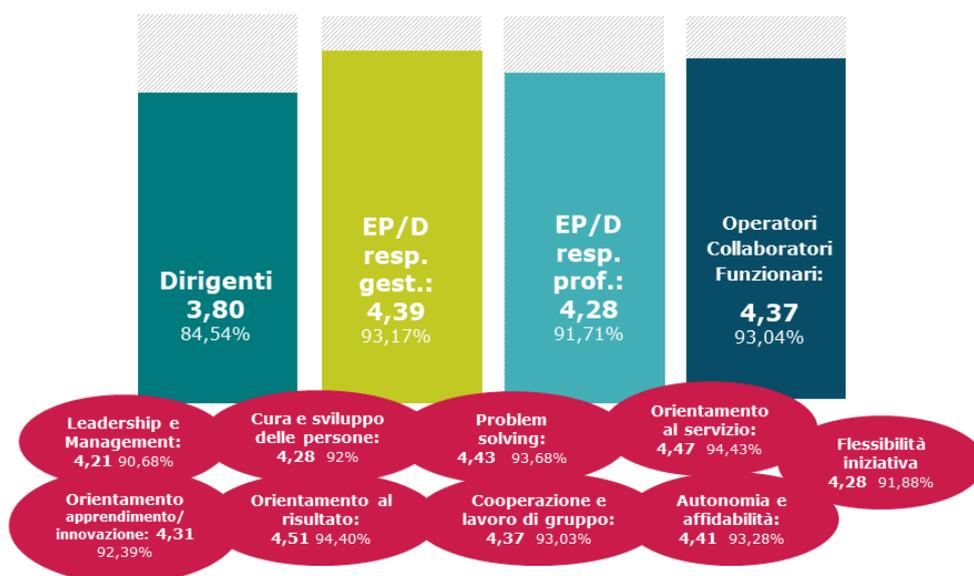


Fig. 11 - Medie delle valutazioni dei comportamenti organizzativi 2024 per categoria contrattuale e tipo di comportamento

Gli obiettivi di funzione assegnati ai Dirigenti sono stati rendicontati nell'ambito della performance di struttura. Nel 2024 sono stati re-introdotti obiettivi di funzione specifici per il personale delle aree Elevata Professionalità e per i Funzionari titolari di responsabilità di secondo livello, concordati all'interno della struttura tra responsabile e valutato. La metrica prevede quattro livelli di raggiungimento, da "1: l'obiettivo concordato non è stato attuato" a "4: l'obiettivo ha conseguito il risultato previsto, superando le attese o in condizioni particolarmente difficili". La valutazione media raggiunta da questi 132 obiettivi individuali è 3,46 su 4, 3,74 nelle Aree centrali e 3,31 nei Dipartimenti. Per i Funzionari con responsabilità di III livello l'obiettivo di funzione è direttamente connesso alla modalità di conduzione dell'incarico. In media essi raggiungono una valutazione di 4,47/5.

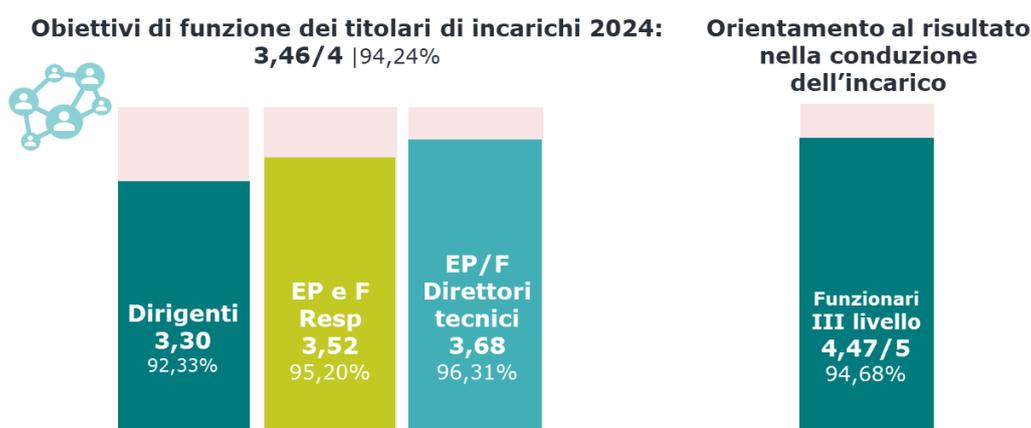


Fig. 12 - Valutazione dei risultati dell'obiettivo di funzione per titolari di incarichi

Oltre alla valutazione delle competenze trasversali espresse nei comportamenti agiti, il ciclo 2024 è stato anche il primo anno di utilizzo del nuovo format di scheda comprensivo di una sezione - non concorrente al punteggio finale - dedicata alla rilevazione circostanziata delle **competenze**

tecnico-specialistiche (professionali, digitali e linguistiche) e delle esigenze formative emerse nel processo di feedback e condivise tra valutatore e valutato.

I giudizi espressi dai responsabili sulle competenze tecnico-specialistiche dei propri collaboratori nei tre ambiti sono complessivamente molto positivi, come illustrato nella figura 13.



Fig. 13 - Esito della prima rilevazione sulle competenze tecnico-specialistiche del personale tecnico-amministrativo (EP, Funzionari, Collaboratori ed Operatori)

Il tasso di partecipazione alla **rilevazione dei fabbisogni formativi** è stato molto alto: nel 70% dei casi il valutatore ha rilevato e qualificato almeno un fabbisogno formativo, nel 30% si è avvalso della possibilità di selezionare la voce "nessun fabbisogno specifico rilevato".

Intelligenza artificiale	16,3%
Lingua Inglese	16,0%
Excel	12,9%
Competenze digitali e informatiche	11,0%
Contratti pubblici/Codice Appalti	9,0%
Open Access	8,6%
Competenze trasversali (incl. manageriali)	8,3%
UGOV e suoi moduli (es. ESSE3)	6,1%
Titulus	4,3%
Acquisti	3,5%
Gestionale delle carriere studenti (G2E3)	2,2%
Assicurazione della qualità (AVA3)	1,9%

Fig. 14 - Cluster di fabbisogni formativi ricorrenti nella rilevazione

Oltre all'approfondimento delle conoscenze necessarie allo svolgimento delle attività (software e applicativi gestionali, aspetti procedurali) spiccano nuovi fabbisogni orientati alla mutazione in atto del contesto lavorativo, all'innovazione e all'internazionalizzazione (intelligenza artificiale, lingua inglese, open access). L'analisi di dettaglio delle risultanze della rilevazione servirà particolarmente all'elaborazione del piano formativo 2026.

Nel 2024 sono stati avviati due ricorsi avverso la valutazione ricevuta. L'intervento della Commissione di conciliazione ha permesso di riscontrare l'effettiva messa in atto del processo di feedback, con margini di miglioramento nelle tempistiche e nelle modalità di comunicazione.

1.5 Performance in ambito di anticorruzione e trasparenza

Il monitoraggio delle misure programmate nella sezione 2.6 del PIAO 2024-2026 è stato curato dall'Ufficio del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (RPCT), in collaborazione con i diversi attori che le hanno rese effettive.

Nell'anno 2024, l'amministrazione ha perseguito quali obiettivi di performance specifiche misure per la prevenzione della corruzione e la trasparenza:

- mappatura del processo di concessione del marchio Unifi, che ha permesso di evidenziare fattori di rischio in particolare nei momenti preliminari della gara (dialogo tecnico con possibili fornitori di gadget) o in fase di formazione della commissione di valutazione delle offerte, mediante la nomina di commissari che potessero avere degli interessi rispetto alla procedura. Tali rischi sono stati affrontati con la proposta di un sistema più trasparente, attuato mediante l'adeguata informazione sul portale Start Toscana con partecipazione aperta e la presa di responsabilità dei commissari rispetto all'insussistenza di incompatibilità e conflitti di interesse.
- revisione del regolamento in materia di incompatibilità e di autorizzazioni ad incarichi retribuiti per il personale docente e ricercatore (D.R. n. 197/2024 – Prot. n. 29660 del 7 febbraio 2024): ha chiarito le attività di autorizzazione, sanzione e controllo messe in pratica dall'Ateneo.
- digitalizzazione dei contratti pubblici. Le aree maggiormente interessate dalle disposizioni delle delibere ANAC 2023 n. 261, 262, 263 e 264 in materia di contratti pubblici (Area Programmazione e sviluppo grandi opere, Area gestione e adeguamento Patrimonio Immobiliare, Area Servizi economici, patrimoniali e logistici, Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale, Area Innovazione e gestione dei servizi informativi e informatici) sono state impegnate nel poderoso adeguamento delle proprie procedure. In particolare, ciascuna area ha inserito nella Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) le informazioni necessarie alla corretta gestione dell'intero ciclo di vita dei contratti pubblici, contribuendo all'implementazione nel nuovo ecosistema digitale nazionale e all'automatizzazione della certificazione degli obblighi di trasparenza e pubblicità legale.
- L'Area Innovazione e gestione dei servizi Informativi ed Informatici ha contribuito all'aggiornamento del Codice Etico e di Comportamento dell'Università di Firenze, adottato con D.R. n. 245/2025 - Prot. n. 49434 del 3 marzo 2025, in merito al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media (sezione III). L'Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca ha contribuito (sezione II, artt. da 28 a 33) relativamente alla questione dell'integrità accademica e alla condotta etica nelle attività di didattica, ricerca e terza missione. L'art. 46 del nuovo Codice ("Funzioni consultive in materia di integrità della ricerca") prevede, fra i compiti della nuova Commissione etica di Ateneo, quello di elaborare documenti di orientamento e indirizzo, linee guida e pareri di carattere etico-deontologico in materia di integrità nella ricerca.
- L'organizzazione, infine, si è adoperata per rendere effettiva la sensibilità del personale rispetto alle misure di prevenzione del rischio attraverso un sistematico coinvolgimento dei dipendenti attuato mediante azioni formative volte a rendere una maggiore consapevolezza rispetto alla materia. Nel 2024 l'amministrazione, per mezzo dell'Area Persone e Organizzazione, ha tenuto dei corsi tematici in materia di trasparenza in generale, conflitto di interessi, reati nella PA e Codice di comportamento (fig. 15). Durante l'anno 2024 particolare attenzione è stata rivolta al personale neoassunto, coinvolto in un'iniziativa di formazione che ha posto l'attenzione sul tema della segnalazione degli illeciti mediante sistema di Whistleblowing.

- Maggiori difficoltà ha riscontrato l'obiettivo sulla riprogettazione delle modalità di gestione della programmazione didattica dei corsi post lauream (Master e corsi di perfezionamento) volta alla sua successiva digitalizzazione. L'integrazione dell'attività dei docenti nei registri dei docenti è già effettiva per i corsi erogati nelle scuole di specializzazione di area sanitaria, mentre sconta ritardi per i corsi erogati nelle altre scuole di specializzazione e nei Master.

Gli obiettivi programmati nel 2024 in ambito anticorruzione e trasparenza hanno complessivamente raggiunto i risultati previsti, uno soltanto in misura parziale (fig. 16). Tali risultati entrano in linea di conto nella misurazione e valutazione degli obiettivi di performance organizzativa a presidio dirigenziale.

I risultati dell'attività di monitoraggio sono inoltre utili al riesame annuale della funzionalità complessiva del sistema di gestione del rischio dell'Ateneo e all'elaborazione del PTPCT. Complessivamente si reputa che l'esercizio del ruolo di impulso e coordinamento del RPCT per l'attuazione del processo di gestione del rischio sia stato idoneo, in quanto il ruolo di RPCT è svolto dal Direttore Generale, dirigente apicale in possesso di una visione completa dell'apparato gestionale.

Per il monitoraggio annuale delle misure generali di prevenzione del rischio corruttivo si rinvia alla relazione del RPCT compilata secondo lo schema dell'ANAC e trasmessa al Nucleo di Valutazione in qualità di organismo indipendente di valutazione e all'organo di indirizzo dell'amministrazione, pubblicata in [amministrazione trasparente, sezione Altri contenuti, Prevenzione della Corruzione](#).

Titolo del corso	Periodo	Durata in ore	N. partecipanti
La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa - corso disponibile in piattaforma Syllabus	20 luglio - 31 dicembre 2024	8	non rilevabile
Diritto di accesso: civico, generalizzato e documentale	26 settembre 2024	4	56
Intersezioni tra diritto penale e diritto amministrativo: corruzione e peculato	04 ottobre 2024	3	33
Conflitto di interessi	11 ottobre 2024	4	60
Codice di condotta e codice etico	22 ottobre 2024	4	50
Aspetti normativi e gestionali della sperimentazione clinica profit e no profit: Ricerca accademica e ricerca clinica	24 ottobre 2024	7	18
La trasparenza proattiva ed il bilanciamento tra privacy e trasparenza nella PA	20 novembre 2024	6	61
Protezione dati e privacy alla luce del GDPR	05 dicembre 2024	4	10

Fig. 15 - Corsi di formazione in tema anticorruzione erogati nel 2024

	Tutte le Aree	PTC.1 – Adeguamento alle delibere ANAC 261, 262, 264/2023; 582/2023; 601/2023 (digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici)	3/4
	Area Servizi alla Didattica	PTC.2 – Riprogettazione della programmazione didattica dei corsi post lauream ai fini della successiva digitalizzazione e integrazione nei registri dei docenti	2/4
	Area Gestione Progetti strategici, Terza Missione e Comunicazione	PTC.3 – Controlli su operatori economici selezionati in ambito progetti PNRR	3/4
	Area Gestione Progetti strategici, Terza Missione e Comunicazione	PTC.4 – Mappatura processo concessioni marchio Unifi	3/4
	Area Persone e Organizzazione	PTC.5 – Revisione regolamento incompatibilità e incarichi retribuiti per il personale docente e ricercatore	3/4
	Area Servizi Economici e Finanziari	PTC.6 – Pubblicazione linee guida per l'attuazione del nuovo regolamento missioni	3/4
	Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca	PTC.7 – Redazione linee guida sull'integrità della ricerca	3/4
	Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca	PTC.8 – Pubblicazione accordi stipulati con soggetti privati o altre PA	3/4
	Area Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici	PTC.9 – Revisione del codice di comportamento (introduzione di una sezione dedicata al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche)	3/4

Fig. 16 - Valutazione della performance degli obiettivi specifici di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi e di mala amministrazione attuate nel 2024

2 | 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 2024 per lo sviluppo organizzativo, tenuto conto di quanto programmato nella corrispondente sezione del PIAO 2024-2026 e degli obiettivi di funzione del Direttore Generale.

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).

2.1 Sviluppo organizzativo per l'attuazione delle strategie

Nel corso dell'anno 2024, il processo di sviluppo organizzativo già avviato, finalizzato a un progressivo allineamento alle strategie dell'Ateneo, ha portato all'adozione di una serie di provvedimenti che hanno inciso sull'**assetto micro-organizzativo**, con particolare riferimento a:

- con decorrenza da gennaio 2024, adeguamento dei criteri organizzativi a valere per le articolazioni interne all'amministrazione centrale e rilascio delle nuove [Linee Guida di progettazione organizzativa delle Aree](#), che superano il preesistente regolamento e le altre determinazioni sulla materia. I contenuti delle Linee Guida rispondono all'esigenza prioritaria da un lato di operare una razionalizzazione interna verso una maggiore chiarezza circa gli ambiti verticali di competenza delle aree e le responsabilità dei diversi livelli gerarchici, dall'altro di assicurare capacità di adattamento alle strategie dell'Ateneo e alla rapida variazione del contesto esterno;
- con decorrenza da gennaio 2024, attivazione in seno all'Area Infrastrutture e servizi per la ricerca dell'[UP Gestione infrastrutture e rapporti con enti e consorzi di ricerca](#). Dall'intervento conseguono la presa in carico della gestione amministrativo-contabile del Centro di Risonanze Magnetiche (CERM) e del Centro per la Protezione Civile e lo sviluppo di alcune ipotesi di modello gestionale per i centri di servizio afferenti alla cd. Piattaforma Amministrativa;
- da marzo 2024, istituzione all'interno del Servizio Prevenzione e Protezione di uno specifico [presidio relativo all'aggiornamento, alla redazione dei Documenti di Valutazione dei Rischi \(DVR\)](#) e adempimenti correlati, anche in considerazione del piano di adeguamenti condiviso con il CdA;
- sempre a marzo 2024, [ridefinizione della mission dell'UP Amministrazione PTA e CEL e delle relative sotto-articolazioni](#). Il provvedimento interviene in un quadro di sostanziale innovazione delle procedure di reclutamento in capo all'unità organizzativa, volto sia a recepire le novità introdotte nel regime concorsuale, sia a incrementare la capacità dell'Ateneo di attrarre risorse umane qualificate;
- con decorrenza da aprile 2024, [riassetto organizzativo delle aree Programmazione e sviluppo grandi opere, Gestione e adeguamento del patrimonio immobiliare](#), a seguito del primo periodo di implementazione dei due distinti presidi dirigenziali in ambito edilizio, relativi da un lato agli interventi inseriti nel piano edilizio, dall'altro alla manutenzione e gestione del patrimonio esistente. Con il riassetto vengono disattivate le precedenti sotto-articolazioni e vengono create unità organizzative di secondo e terzo livello, in particolare

delle unità professionali dedicate allo svolgimento di attività che richiedono alta specializzazione delle competenze tecniche, nonché un'organizzazione del lavoro d'ispirazione matriciale e alle quali afferiscono professionalità settorializzate come quelle dell'ingegneria strutturale, meccanica ed elettrotecnica;

- a luglio 2024, [attivazione dell'Unità di progetto Unifi Include](#) a diretto riporto della dirigenza dell'Area Servizi alla Didattica, al fine di assicurare opportuno riferimento e coordinamento organizzativo alle politiche di inclusione e alla crescita sostenibile e accessibile della comunità universitaria;
- a settembre 2024, attivazione in seno alle Funzioni Direzionali, a diretto rimando del Direttore Generale, di un'unità organizzativa dedicata allo studio dei processi organizzativi per analizzare il grado di coerenza ed omogeneità delle attività presidiate al fine di supportare gli organi di governo nell'attuazione di interventi a favore del cambiamento e dello sviluppo organizzativo;
- a ottobre 2024, integrazione delle Linee guida di progettazione organizzativa tramite apposito [Addendum](#) contenente i criteri di organizzazione interna delle amministrazioni dipartimentali, a seguito di confronto con il Collegio dei Direttori, con i RAD e con le organizzazioni sindacali. I criteri dell'Addendum mirano da un lato a riconoscere ai Dipartimenti diversi livelli di complessità gestionale, cui correlare diversi tipi di azioni organizzative (in particolare, la possibilità di formalizzare o meno ruoli organizzativi di terzo livello al rimando del RAD), dall'altro ad assicurare standard di performance nell'erogazione dei servizi e pari opportunità al personale incardinato. Restano in fase di svolgimento gli ulteriori approfondimenti finalizzati a procedere anche in tema di funzioni tecniche a supporto della ricerca;
- a dicembre 2024, rilascio del [nuovo assetto organizzativo dell'Area Servizi alla Didattica](#), quale esito congiunto di un ampio progetto di analisi organizzativa che ha coinvolto amministrazione centrale e servizi erogati dalle Scuole, nonché del completamento di interventi di valorizzazione e crescita del personale tramite ricognizione interna e di consistenti procedure di reclutamento esterno. L'obiettivo di fondo perseguito è il potenziamento complessivo delle attività amministrative a supporto della didattica e dei servizi agli studenti (tra i quali gestione delle carriere, orientamento e tutorato, diritto allo studio, inclusione e internazionalizzazione) e il miglioramento dei livelli di servizio. L'attuazione del nuovo assetto complessivo dell'Area è stata preceduta da singoli provvedimenti ad hoc, volti alla copertura immediata di posizioni organizzative vacanti in ambiti strategici, tenuto conto sia del piano di attuazione graduale del riassetto presentato al CdA, sia dei successivi adattamenti resi necessari dall'effettivo andamento del piano di reclutamento;
- sempre a dicembre 2024, implementazione della [nuova articolazione organizzativa del Dipartimento di Chimica "Ugo Schiff" \(DICUS\)](#). Il nuovo assetto, disegnato in applicazione dei criteri di progettazione organizzativa in materia, è l'esito di un'analisi di organizzazione e processo condotta sui servizi erogati dall'amministrazione dipartimentale, che qualifica il DICUS come uno dei Dipartimenti di maggiore dimensione e complessità gestionale in Ateneo.

Con il 2024 si conclude la prima fase di reingegnerizzazione dei processi e riorganizzazione della struttura amministrativa che ha prodotto una modifica dell'assetto macro-organizzativo pari al 73% negli ultimi due anni e mezzo. Per le fasi di definizione e implementazione del nuovo assetto organizzativo è stato adottato un approccio metodologico *bottom-up*, garantendo non soltanto la consultazione degli stakeholder istituzionali, di dirigenti e responsabili delle strutture e rappresentanze dei lavoratori, ma anche la partecipazione del personale che opera direttamente su servizi e processi.

Anche nel 2024 il percorso di sviluppo dell'assetto gestionale è stato affiancato da un piano d'azione per il **cambiamento della cultura organizzativa, focalizzato sulla centralità delle persone**. Passaggi fondamentali in questa direzione sono stati:

- **l'innovazione delle procedure di reclutamento** (*obiettivo 2024 POR.5*). Lo sforzo organizzativo per uno sviluppo bilanciato delle procedure di reclutamento programmate e di quelle urgenti fuori programmazione è stato accompagnato nel 2024 dall'ulteriore impegno sia a recepire le novità introdotte nel regime concorsuale, sia a incrementare la capacità dell'Ateneo di attrarre risorse umane qualificate. Per quanto concerne l'adeguamento verso meccanismi da un lato di partecipazione concorsuale digitalizzata, dall'altro di accertamento del possesso delle competenze trasversali, il processo ha richiesto un maggiore coinvolgimento dell'unità organizzativa competente per assicurare di volta in volta un adeguato setting dei locali e della strumentazione destinati alle prove e la necessaria assistenza a commissioni e candidati per il regolare svolgimento delle stesse, oltre che la presenza di esperti di assessment nelle commissioni esaminatrici delle procedure di reclutamento per profili di middle management. Il processo ha portato alla dismissione della precedente piattaforma per la gestione dei concorsi e alla revisione delle fasi di configurazione e pubblicazione dei bandi in base ai requisiti specifici del portale inPA. Superate le difficoltà operative relative alla novità della procedura, a fine 2024 sono stati inoltre finalizzati i primi reclutamenti attraverso progetti formativi per tirocinio professionalizzante;
- **l'accompagnamento nella fase di inserimento** del personale neo-reclutato e **l'attivazione di specifici servizi a supporto dell'inclusione**;
- **la valorizzazione delle competenze e dell'esperienza professionale** maturata dal personale già in servizio: nel 2024 sono state effettuate 49 progressioni interne (pari a circa il 20% del complesso delle nuove prese di servizio), sia mediante Progressioni Economiche Verticali (PEV) che mediante lo scorrimento di graduatorie concorsuali – linea di reclutamento che ha tenuto in particolare considerazione le ridotte consistenze del personale dell'area Elevate Professionalità. Inoltre, le posizioni organizzative di II e III livello passano da 104 nel 2023 a 134 nel 2024, col II livello accessibile anche all'area dei Funzionari), con un accresciuto impegno di spesa da parte dell'Ateneo (da 561.000 euro nel 2023 a 727.000 euro nel 2024);
- **l'aumento della remunerazione delle posizioni organizzative di II livello**, in funzione delle responsabilità e complessità gestionali riconosciute (Decreti Dirigenziali 1935 e 2344/2024). Nel 2025 è poi stato pienamente implementato il nuovo modello di fasciazione (Decreto Dirigenziale 41/2025);
- **l'incremento del fondo per il trattamento salariale accessorio**: l'aumento, pari a quasi 2 milioni distribuiti tra le diverse categorie di personale (e in parte costituiti da quote una tantum), è stato sostenuto per il 45% da risorse proprie dell'Ateneo, mentre circa 400.000 euro derivano dalla scelta, condivisa tra amministrazione e rappresentanze sindacali, di rinunciare ad una parte delle facoltà assunzionali concesse dal Piano Straordinario per i reclutamenti e di stanziare effettivamente le quote facoltativamente previste in sede di rinnovo del contratto collettivo nazionale, senza vincoli di destinazione (i fondi 2024 a consuntivo sono stati certificati dal Collegio dei revisori dei Conti nella seduta del 28/04/2025);
- **il potenziamento degli strumenti conciliativi e di welfare** (cfr. § 2.3);
- **la formazione** sulle competenze strategiche e/o di supporto alla copertura del ruolo (cfr. § 2.4).

PTA: reclutamento, valorizzazione, posizioni organizzative



42.200 ore (28 ore pro-capite)
 €215.991 (formazione non obbligatoria)
 Da €103 (2022) a € 144 a persona (2024)



Reclutamenti esterni:
+ profili di funzionario

Aumento funzionari responsabili di II e III livello

Investimento in formazione

Progressioni di carriera

Nel 2024

49

35

5

Progressioni interne (20% delle assunzioni totali)

di cui PEV da Collaboratore a Funzionario

di cui PEV da Funzionario a EP

Le progressioni sono state realizzate tramite procedure concorsuali e scorrimento di graduatorie esistenti, con particolare attenzione al personale delle Elevate Professionalità.

PTA: trattamento accessorio e benefits



Area contrattuale	Consistenza del fondo accessorio		
	2023	2024	
Dirigenti	€ 468.090	€ 594.294	+€126.204
Elevate professionalità	€1.354.656	€1.790.058	+435.402
Operatori Collaboratori Funzionari	€3.285.111	€4.646.956	+€1.361.845

Fondo benefits 2024
 € 365.000

Oltre 400 dipendenti hanno usufruito di benefici economici sotto forma di sussidi per:

spese sanitarie

spese di istruzione

situazioni impreviste (lutto, disagio economico)

In questo quadro generale, assume particolare rilievo la partecipazione del nostro Ateneo al **progetto Ri.Va** (Gestione strategica delle Risorse umane per creare Valore Pubblico), promosso da FormezPA in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione e Invitalia, nell'ambito del PNRR. L'Ateneo ha preso parte al Cantiere 1 "*Sistema professionale e programmazione del fabbisogno*", aderendo anche alle iniziative formative previste dal progetto. In particolare, l'Ateneo è stato selezionato, insieme ad altri tre (Università "La Sapienza" di Roma, Università degli Studi de L'Aquila e Università di Torino), per far parte di un gruppo di lavoro pilota finalizzato alla definizione dei profili professionali, costruiti sulla base della matrice per competenze elaborata secondo il modello **Competency Based Human Resources Management**. Questo ha richiesto un impegno concreto nella co-progettazione dei nuovi profili a cui l'Ateneo fiorentino ha risposto costituendo un gruppo di lavoro interdisciplinare, composto da sette membri, afferenti alle Funzioni Direzionali e all'area Persone e Organizzazione e a tre unità organizzative differenti. Il gruppo di lavoro ha operato nel Cantiere 1 tenendo insieme tre dimensioni fondamentali: organizzativa, per allineare le competenze ai processi di reclutamento e selezione; individuale, per valorizzare i percorsi di crescita del personale; progettuale, per favorire l'interoperabilità dei profili tra comparti e istituzioni.

La dimensione progettuale, in particolare, ha permesso di costruire un linguaggio comune tra le amministrazioni pubbliche aderenti al progetto, facilitando la condivisione di competenze e contribuendo alla creazione di un sistema aperto e collaborativo, orientato alla creazione di una comunità e alla generazione di valore pubblico. Nel contesto della sperimentazione, l'Ateneo ha lavorato su cinque ambiti di ruolo, afferenti a tre famiglie professionali: biblioteche, museo e archivio storico e gestione giuridica ed economica del personale docente e ricercatore.

Il principio dell'interoperabilità, adottato come guida metodologica, si è rivelato fondamentale per superare i confini organizzativi tradizionali, promuovendo un approccio aperto e sistemico. Tra gli sviluppi a lungo termine attesi da questa collaborazione si evidenziano: (a) l'adozione di un nuovo sistema professionale condiviso; (b) una mobilità tra comparti più fluida e funzionale; (c) la definizione di standard comuni nei processi di reclutamento e valutazione del personale; (d) l'evoluzione dei percorsi formativi e di carriera, sempre più orientati alle competenze.

Il Cantiere 1 si è concluso il 9 maggio 2025, con una presentazione in plenaria rivolta agli altri gruppi di lavoro e al Dipartimento della Funzione Pubblica. La collaborazione all'interno del progetto è tuttora in corso: i profili elaborati da Unifi e dagli altri atenei pilota sono stati tutti caricati nel *Toolkit Ri.Va*, un database intercompartimentale accessibile alle amministrazioni aderenti. Sulla base di questi caricamenti, sono state avviate – e proseguiranno nel corso del 2025 e del 2026 - attività di assessment delle competenze in relazione ai profili elaborati, incontri di sensibilizzazione della popolazione organizzativa, sperimentazioni relative all'analisi, al reclutamento e alla valutazione delle competenze.

Le più ampie azioni sull'assetto e sulla cultura organizzativa delineano un quadro di riferimento anche per l'attuazione di interventi più specifici, comunque finalizzati a rafforzare l'efficacia di strutture, processi, persone e risorse. In questo senso si rimarcano:

- **il potenziamento della comunicazione interna** attraverso il lancio della **nuova Intranet di Ateneo** (*obiettivo 2024 PSC.4*). Contestualmente al lancio del nuovo portale, a luglio 2024 è stata messa in esercizio la nuova Intranet, piattaforma rivolta alla popolazione organizzativa. L'ambiente è progettato come un unico cruscotto di lavoro dove reperire tutte le risorse utili, quelle di carattere generale e quelle proprietarie dei diversi target di riferimento. A tale scopo la homepage è strutturata come un sistema portale per un'esperienza di navigazione semplificata dei contenuti trasversali - notizie e avvisi - mentre il menu è sviluppato sia per aree tematiche, sia per specifica categoria di utente (personale contrattualizzato, personale docente e ricercatore, dottorandi, assegnisti e borsisti, ecc.). I contenuti di approfondimento presenti nella Intranet sono articolati in schede che permettono di visualizzare al contempo le rispettive unità organizzative di

- riferimento. Nel nuovo ambiente è inoltre integrato l'accesso diretto al database anagrafico del personale e delle strutture e un motore di ricerca interno;
- **l'evoluzione dei rapporti con le società controllate dall'Ateneo. PIN Scrl**, realtà partecipata da Unifi dal 1999 che, oltre a sostenere in modo sostanziale le iniziative didattiche e scientifiche in area metropolitana tramite un insediamento universitario completo, punta anche con attività di alta formazione a soddisfare i bisogni di professionalità di amministrazioni, imprese e associazioni del tessuto economico locale, è stata interessata nel 2024 dalla trasformazione in fondazione di partecipazione con conseguente variazione della propria denominazione in "Fondazione PIN - Polo di Prato dell'Università di Firenze". L'operazione è stata ritenuta ammissibile tenuto conto del patrimonio netto di PIN Scrl al 31 dicembre 2022 e del risultato d'esercizio positivo. Le prime riunioni degli organi collegiali della nuova fondazione si sono tenute a novembre 2024, segnando l'ufficialità del nuovo ente. La trasformazione mira a consentire l'ingresso nel capitale sociale PIN di nuovi soci interessati a specifici settori e progetti, facilitando la costituzione di partenariati pubblico-privato, oltre a conferire una forma giuridica più adeguata e flessibile rispetto alle diverse aree di attività esercitate. Con particolare riguardo alle attività di commercializzazione, inclusa la produzione editoriale, che PIN persegue in modo accessorio e strumentale, un aspetto centrale della collaborazione con l'Ateneo che viene rafforzato dalla trasformazione riguarda il rapporto con **Firenze University Press (FUP)**. Seppur conservando la direzione strategico-editoriale e dunque il know-how distintivo di FUP, l'Ateneo ha inteso infatti avvalersi della fondazione per sviluppare in un contesto gestionale innovativo le attività di FUP, in particolare quelle di natura commerciale e legate a servizi esterni, valorizzando così l'esperienza e la professionalità, nonché l'interesse di PIN verso le attività di disseminazione e produzione editoriale. Nell'ottica di garantire la piena sostenibilità economica dell'accordo concluso con PIN, nonché di rafforzare la posizione competitiva di FUP, a valere per il 2025 è stata approvata una programmazione dei contributi a carico delle parti per la quale Unifi allocherà un contributo finanziario di circa 544.000 euro e PIN si impegnerà a fornire le risorse umane, materiali e immateriali e a sostenere tutti i costi relativi alla gestione dei contratti FUP;
 - **la revisione regolamentare** (*obiettivi 2024 POR.6, SEF.3*). Nell'ambito del generale processo di riforma dei principali atti normativi dell'Ateneo allo scopo di semplificare le procedure, migliorare l'efficienza e adattare la struttura regolamentare alle nuove esigenze derivanti dall'evoluzione dell'organizzazione, in seno all'Area Persone e organizzazione, nel 2024 sono state realizzate 7 revisioni regolamentari e la definizione ex novo delle Linee Guida per il rilascio dell'autorizzazione di doppia affiliazione al personale docente e ricercatore (DR 1601/2024 del 26 novembre 2024) che disciplinano le modalità in forza delle quali professori e ricercatori afferenti all'Università degli studi di Firenze possono ottenere la doppia affiliazione con un altro Ateneo, o ente di ricerca o centro di ricerca italiano o straniero. Inoltre, dopo una valutazione comparativa delle migliori pratiche in uso presso gli atenei italiani e conseguente lunga interlocuzione con il delegato al Bilancio e coi dirigenti delle aree Affari Generali, Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici, Gestione e Adeguamento del Patrimonio Immobiliare, Programmazione e Sviluppo Grandi Opere, nonché col prorettore vicario, a fine 2024 l'area Servizi Economici e Finanziari ha presentato alla squadra di governo la versione definitiva del nuovo Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità, avviandone l'iter approvativo;
 - **la dematerializzazione della gestione documentale e riduzione degli archivi cartacei** (*obiettivo 2024 AVP.1*). Tra le varie materie disciplinate, il testo del nuovo Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità contribuisce in modo circostanziato alla dematerializzazione degli archivi cartacei, creando per la prima volta una connessione tra la regolamentazione degli acquisti e le modalità di gestione digitale di questo tipo di pro-

cedimenti e prevedendo le procedure da seguire in ottica di dematerializzazione documentale del ciclo passivo. Un'ulteriore spinta verso la digitalizzazione, nel 2024 è stata fornita dalle prime soluzioni di razionalizzazione e aggregazione delle procedure di acquisto a livello intra-dipartimentale in termini di accordi quadro, accorpamento in decisioni a contrarre, accorpamento per categoria merceologica, ricognizioni e calendarizzazioni degli acquisti ricorrenti ecc.;

- **l'attivazione del contact center per gli studenti** (*obiettivo 2024 DID.6*). Nel quadro della ristrutturazione organizzativa in atto nell'area Servizi alla Didattica, sovrapposta al collocamento in quiescenza della dirigente, la gestione del nuovo servizio dedicato agli studenti è stata affidata alla società Planetcall Direct Srl, tramite attuazione di una strategia operativa strutturata. È stato costituito un apposito team di coordinamento per la guida e la supervisione dell'attività dell'appaltatore (il Direttore dell'esecuzione del contratto è stato affiancato da cinque assistenti con funzione di Direttore operativo), sono state effettuate sessioni di formazione e affiancamento degli operatori esterni con il personale interno all'Ateneo, è stato predisposto un sistema di verifiche periodiche della qualità del servizio erogato e della corretta esecuzione del contratto, con riferimento anche alla piattaforma di intelligenza artificiale messa a disposizione;
- **la messa in funzione della rete dei Research Manager** (*obiettivo 2024 RIC.2*). Nella prima parte dell'anno, le diverse strutture dipartimentali hanno identificato la propria figura di riferimento da includere nella rete; nel mese di giugno 2024 si è svolto l'incontro di inaugurazione delle attività della rete, con illustrazione del progetto costitutivo e discussione delle modalità di interazione con gli ulteriori uffici coinvolti a livello di amministrazione centrale. Nel mese di novembre 2024 si sono tenuti seminari di approfondimento tematico sui principali nuclei di informazione, progettazione e rendicontazione, ciascuno dei quali ha permesso di raccogliere il contributo diretto dei partecipanti e mettere a fuoco i passi successivi. Alla luce dei primi riscontri dell'avvio della rete, per il 2025 sono stati elaborati il calendario degli incontri mensili, un piano formativo basato sui fabbisogni della specifica figura professionale, così come un piano di ulteriori workshop sulle tematiche ritenute rilevanti per una piena operatività della rete.

Nel corso del 2025 proseguirà l'intervento organico e sistematico di revisione dell'organizzazione dell'Amministrazione Centrale, con l'obiettivo di migliorarne l'efficienza, la coerenza interna e l'aderenza alle esigenze strategiche dell'Ateneo.

L'intervento comprenderà:

- la mappatura dei processi amministrativi, finalizzata a rilevare le attività svolte, le interazioni tra le strutture, i flussi informativi e le eventuali ridondanze o criticità operative;
- la riorganizzazione dell'assetto delle Aree con l'intento di ottimizzare la struttura, valorizzare le competenze interne e rafforzare la capacità di risposta ai bisogni dell'utenza;
- l'adozione di criteri omogenei di funzionamento, finalizzati a garantire maggiore trasparenza nei processi, chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità, e una gestione coerente delle attività tra le diverse Aree.

Tale revisione interesserà tutte le Aree dell'Amministrazione Centrale, in un'ottica di coerenza complessiva e di allineamento con gli obiettivi strategici e di sviluppo dell'Ateneo.

Sarà inoltre proposta al CdA la delibera quadro relativa all'organizzazione dei servizi assicurati dalle Scuole, prevista dal Regolamento-tipo approvato dagli Organi Accademici. Proseguirà, infine, la politica di valorizzazione del personale interno attraverso un articolato piano di azioni, volto a favorire lo sviluppo professionale e l'accesso progressivo ai ruoli di responsabilità. Tale percorso includerà procedure di progressione verticale, attività di ricognizione interna, interventi formativi a contenuto specialistico e selezioni pubbliche finalizzate all'individuazione di professionalità specifiche.

2.2 Programmazione del personale

In linea con quanto indicato nel PIAO 2024-2026 (§ 3.3.1) con riferimento al **personale docente e ricercatore**, la programmazione dell'anno 2024 ha operato sulle linee primarie di sviluppo del Piano Strategico di Ateneo, puntando a rafforzare e sviluppare gli assetti organici sui settori scientifico-disciplinari. I Dipartimenti hanno individuato le aree di intervento sulla base di indirizzi generali della programmazione deliberati dagli organi a fine 2023, tenendo conto dei vincoli di sostenibilità prospettica delle missioni istituzionali e in particolare dei volumi di domanda di servizi formativi nelle classi di laurea.

Sono state **233** le prese di servizio nel ruolo di personale docente e ricercatore nel 2024 (fig. 17), di cui 81 reclutamenti esterni finalizzati. Il quadro riepiloga sia il reclutamento di nuovi docenti e ricercatori che le progressioni di ruolo, restituendo un'immagine complessiva dell'azione di programmazione dell'anno.

Ruolo	Programmazione, fondi esterni e PNRR	di cui esterni	Dipartimenti di Eccellenza	di cui esterni	Totale per ruolo
Ordinari (procedure selettive)	44	2			44
Ordinari (scambi contestuali)	0				0
Ordinari (chiamata diretta)	1	1			1
Associati (procedure selettive)	22	21	7	7	29
Associati (procedure valutative)	78				78
Associati (scambi contestuali)	2	2			2
Associati (chiamate dirette)	4	3			4
RTDB/RTT (procedure selettive)	59	33	3	2	62
RTDB (chiamate dirette)	1	0			1
RTDA (procedure selettive)	12	10			12
Totale	223	72	10	9	233

Fig. 17 - Assunzioni in ruolo di personale non contrattualizzato, suddivise per ruolo e procedura. Anno 2024

A fronte delle assunzioni descritte, nel corso dell'anno, si sono registrate **244** cessazioni, come descritto nel quadro che segue (fig. 18).

Ruolo	Cessazioni (incl. pensionamenti)	Scambi contestuali	Passaggi di ruolo	Totale per ruolo
Ordinari	17			17
Associati	24	2	42	68
Ricercatori a tempo indeterminato RU	8		3	11
RTDB/RTT			76	76
RTDA	46		26	72
Totale	95	2	147	244

Fig. 18 - Cessazioni 2024 di personale non contrattualizzato, suddivise per ruolo

Le operazioni di programmazione hanno complessivamente garantito la tenuta delle consistenze di personale docente e ricercatore: le unità in servizio al 31 dicembre 2023 erano 1.864, mentre al 31 dicembre 2024 diventano 1.851. La limitata riduzione dell'organico corrisponde a una sua maggiore qualificazione: infatti le posizioni strutturate di prima e seconda fascia aumentano di

73 unità a fronte di una riduzione di 86 unità di quelle del personale ricercatore (fig. 19). Il potenziale didattico corrispondente ne risulta decisamente rafforzato.

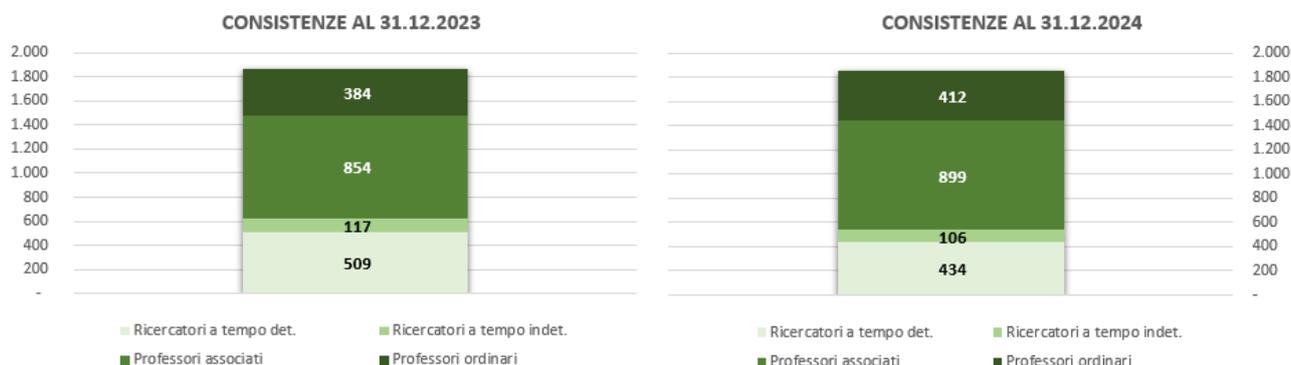


Fig. 19 - Consistenze del personale non contrattualizzato al 31/12/2023 e al 31/12/2024, suddivise per ruolo

Con riferimento invece al **personale tecnico e amministrativo** il Piano triennale dei fabbisogni di personale contenuto nel PIAO 2024-2026 prevedeva per l'anno 2024 di ripartire l'utilizzo dei PuOr dedicati alla programmazione del PTA in tre macro-ambiti di intervento:

- 60/70 persone dedicate alla didattica e ai servizi agli studenti;
- 50/60 persone a copertura delle cessazioni non compensate e di quelle preventivabili;
- 30/40 persone a sostegno ai processi di evoluzione dell'assetto organizzativo.

In applicazione di quanto programmato, relativamente alla didattica e i servizi agli studenti, le prese di servizio del 2024 hanno riguardato l'Area Servizi alla Didattica e le Scuole (40/45 ingressi) e i Dipartimenti (20/25 ingressi), corrispondenti quindi al volume di unità preventivato. Tuttavia, il sottodimensionamento di risorse destinate alla didattica, ai servizi per gli studenti e all'assicurazione della qualità della didattica attestato dalle evidenze del rapporto Good Practice 2023 era risultato di ampiezza tale che la pur consistente programmazione avvenuta, pur consentendo di ridurre in maniera significativa il preesistente divario, non è riuscita a colmarlo interamente, anche per effetto della consistente dinamica delle cessazioni non programmate dell'anno.

Per quanto concerne la copertura delle cessazioni non già compensate e di quelle preventivabili, presso tutte le strutture di Ateneo (Dipartimenti, Scuole, Amministrazione Centrale) sono stati finalizzati reclutamenti a ristoro, parziale o completo, di cessazioni di personale, per un totale di 60/70 ingressi (lievemente superiori a quanto preventivato).

Per quanto concerne il sostegno ai processi di evoluzione dell'assetto organizzativo, sono stati finalizzati 50/60 ingressi rispondenti a esigenze di potenziamento di strutture interessate da processi di revisione o sviluppo organizzativo. Le aree Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione, Programmazione e sviluppo grandi opere e Gestione e adeguamento del patrimonio immobiliare sono state assegnatarie di circa il 30% dei reclutati di questo budget, e ciò ha consentito di conciliare le esigenze di turn over con quelle di evoluzione dell'assetto organizzativo. Ulteriori 10 reclutamenti hanno consentito di rispondere alle esigenze di avvio della rete dei Research Manager di Ateneo.

In conseguenza di quanto sopra descritto, il reclutamento del personale tecnico-amministrativo concluso nel corso del 2024 soddisfa e supera il fabbisogno definito in sede di programmazione sia in termini di volume che in termini di finalità di intervento, con un numero di prese di servizio pari a **238**, di cui 189 reclutamenti esterni.

Tipologia personale	Prese di servizio	di cui interni	Totale
CO amministrativi	110		110
CO biblioteche	16		16
CO tecnici informatici	3		3
CO tecnici ricerca	3		3
PEV da CO a FU	35	35	-
FU research manager su DE	3		3
FU research manager Ateneo	14	6	8
FU tecnici edilizia	7		7
FU altri tecnici amm. centrale	2		2
FU tecnici ricerca dipartimentale	25		25
PEV da FU a EP	5	5	-
EP gestionali	4	1	3
EP tecnici	6	2	4
CEL	5		5
TOTALE	238	49	189

Fig. 20 - Assunzioni 2024 di personale tecnico amministrativo e CEL

A fronte delle assunzioni descritte si sono complessivamente registrate **102** cessazioni, per cui il reclutamento ha complessivamente garantito l'aumento delle consistenze di personale tecnico-amministrativo, con un saldo al 31 dicembre 2024 di 1.504 unità (erano 1.428 al 31 dicembre 2023).

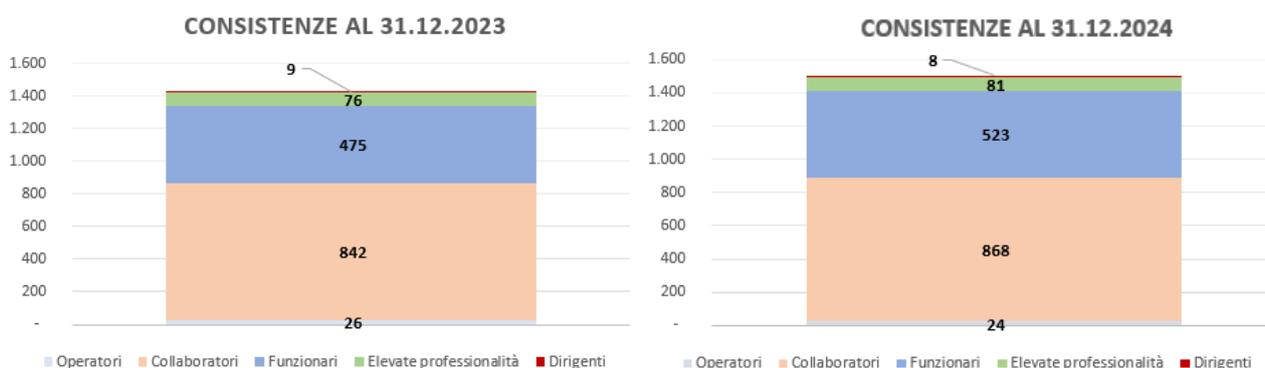


Fig. 21 - Consistenze del personale tecnico-amministrativo al 31/12/2023 e al 31/12/2024 suddivise per Area Professionale

Preso in considerazione l'azione organizzativa posta in essere durante l'ultimo ciclo di pianificazione strategica, attraversato dal periodo di attuazione del PNRR e di maggiore distribuzione dei relativi contributi straordinari, per quanto riguarda il personale docente e ricercatore si registra un aumento delle consistenze complessive pari a 232 unità, di cui 87 tra professori di prima e seconda fascia e 145 ricercatori, dei quali una quota rilevante è rappresentata dai RTDA (fig. 22).

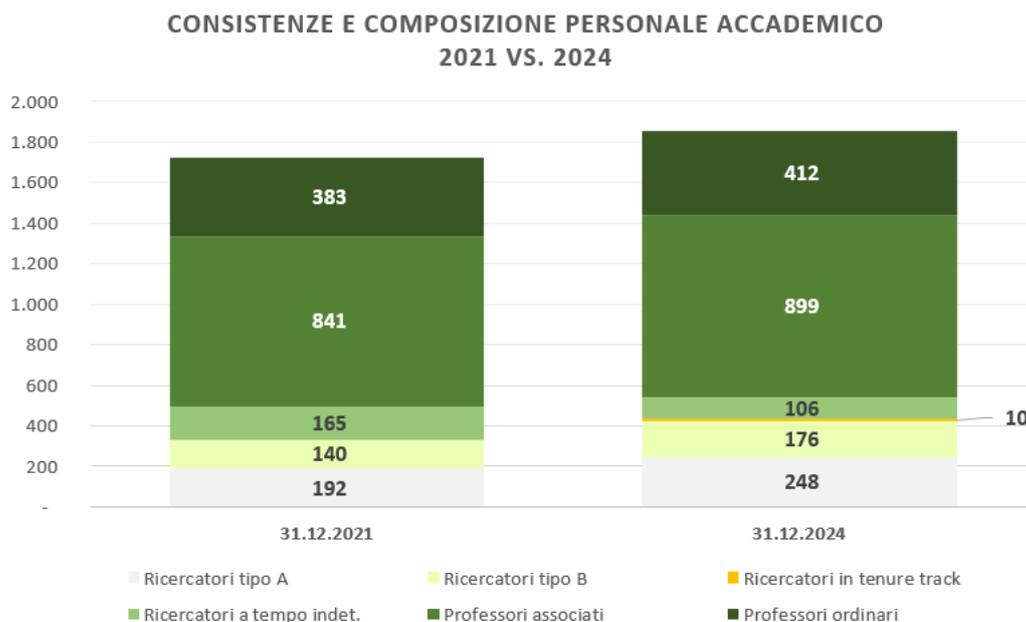


Fig. 22 - Consistenze e composizione del personale accademico al 31/12/2021 e al 31/12/2024

Per quanto riguarda invece il personale tecnico-amministrativo, esclusi i profili dirigenziali che rimangono invariati dal punto di vista quantitativo, si registra un aumento delle consistenze complessive pari a cento unità. Di identico ordine di grandezza è l'aumento nel periodo considerato dei profili di funzionario. La diminuzione dei profili di Elevate Professionalità è invece imputabile prevalentemente a cessazioni per raggiunti limiti di età (fig. 23).

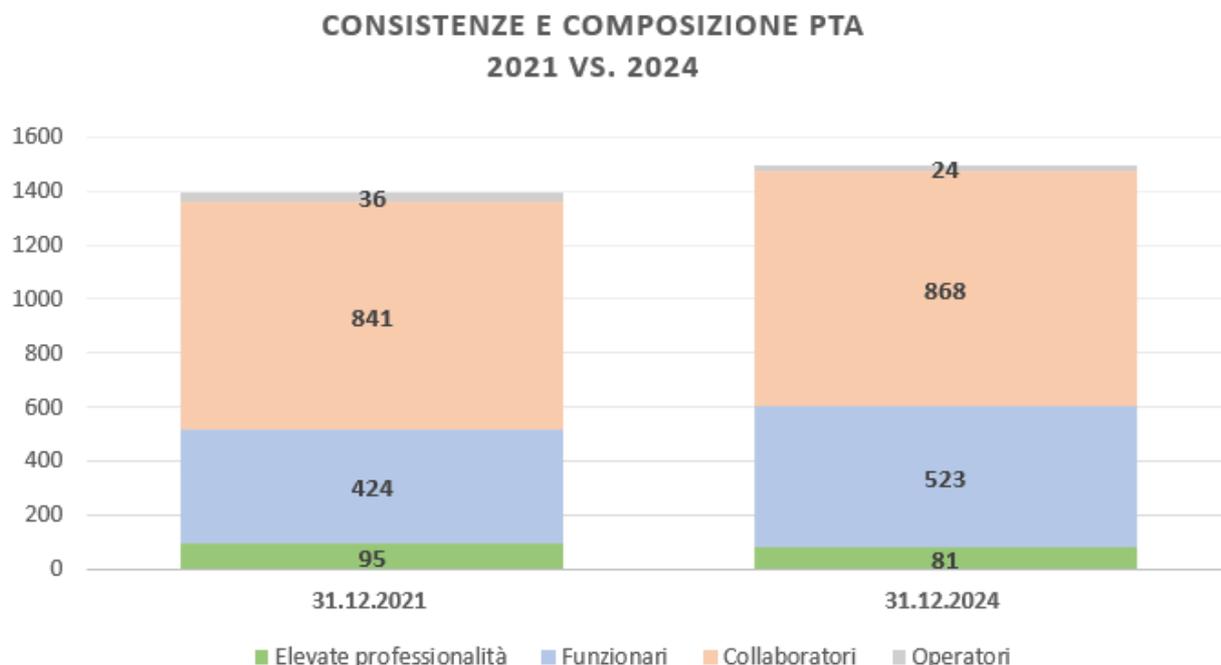


Fig. 23 - Consistenze e composizione del personale tecnico-amministrativo al 31/12/2021 e al 31/12/2024

2.3 Conciliazione vita-lavoro

Per quanto concerne l'assetto degli istituti di conciliazione vita-lavoro e, in particolar modo, il **lavoro a distanza** nelle sue varie declinazioni, nel corso del 2024 le interlocuzioni con le parti sindacali hanno portato alla sottoscrizione dell'Accordo Sindacale che rimodula il lavoro a distanza, disciplinato dal vigente CCNL comparto Istruzione e ricerca 2019/2021. Con la circolare n. 28/2024 del 18 dicembre 2024 sono state adottate le nuove [Linee guida per la disciplina del lavoro a distanza](#). Il nuovo modello di lavoro su cui l'Ateneo si è orientato è ancora una volta un modello a due componenti: da un lato il lavoro agile, modalità di esecuzione del rapporto di lavoro senza precisi vincoli di luogo di lavoro o di orario (nei limiti massimi giornalieri e settimanali previsti dal CCNL) e dall'altro lato il lavoro a distanza, modalità di esecuzione del rapporto di lavoro con vincolo orario e conseguenti obblighi di presenza, prestata in luogo diverso dall'ufficio cui il dipendente è assegnato, purché idoneo allo scopo. L'istituto del lavoro agile viene caratterizzato come modalità innovativa di organizzazione del lavoro, mentre l'istituto del lavoro a distanza eredita l'impianto del preesistente telelavoro, estendendolo come strumento ordinario, senza limitazioni predeterminate di quote di lavoratori e senza la necessità di partecipare a un bando selettivo. Lo sforzo dell'Ateneo si concentrerà in particolare sull'introduzione del lavoro da remoto, dando avvio a una sperimentazione della durata di un anno, durante la quale il lavoro da remoto potrà essere esteso fino a un massimo di due giorni la settimana (rispetto alla previsione di un solo giorno a settimana del preesistente regime di lavoro agile), nel rispetto delle esigenze di funzionalità del servizio.

In attesa della definitiva entrata in vigore delle nuove Linee Guida, programmata per inizio 2025, nel 2024 si è adottato in prorogatio il regime preesistente, con estensione della validità degli accordi individuali di lavoro agile e di telelavoro precedentemente stipulati con l'amministrazione. Tra il personale tecnico-amministrativo in servizio nel 2024, il 56,2% ha svolto mensilmente almeno una giornata di lavoro agile e l'8,3% ha svolto almeno una giornata di telelavoro. Considerato invece il totale delle giornate lavorate nel 2024, il 12% circa delle giornate è stato lavorato in regime di lavoro agile e il 4% circa in regime di telelavoro.

Stante il cambio significativo del nuovo assetto organizzativo in via di implementazione, che alternerà in modo strutturale periodi di lavoro a distanza al lavoro in presenza, l'amministrazione verificherà l'impatto del regime sperimentale sia in termini di produttività, soddisfazione e benessere dei lavoratori, sia a livello di qualità percepito dall'utenza. A valere come punto di partenza, è possibile rilevare quanto segue in merito all'effetto delle misure di "lavoro agile" finora adottate dall'Ateneo:

- rispetto a soddisfazione e benessere dei lavoratori, i risultati della rilevazione condotta sulla percezione del benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo, in seno alla più generale indagine annuale Good Practice, restituiscono a valere per il 2024 il sostanziale riconoscimento del "lavoro agile" come modalità consolidata di esecuzione del rapporto di lavoro e come fattore di miglioramento della qualità del lavoro individuale, mentre si registra una sensibile flessione della soddisfazione per le modalità attuative adottate dall'Ateneo rispetto agli anni precedenti (fig. 23). Su quest'ultimo aspetto si precisa che, stanti le tempistiche di somministrazione dell'indagine 2024, i rispondenti sono stati chiamati ad esprimersi all'inizio dell'anno successivo in corrispondenza dell'avvio dell'applicazione del riformato modello di "lavoro agile" e che pertanto la valutazione espressa risulta ragionevolmente riconducibile, non tanto alle modalità operative fino a quel momento adottate, quanto all'intercorsa rimodulazione delle stesse. In tal senso una valutazione più circostanziata sarà restituita dalla successiva indagine, una volta trascorso il periodo previsto per la sperimentazione.

Quesito ³	Esito 2022	Esito 2023	Esito 2024
Sono soddisfatto di come l'Ateneo si sta strutturando per favorire il lavoro agile	4,07	4,12	3,52
Ritengo che il lavoro agile possa diventare una modalità di lavoro consolidata in Ateneo	5,29	5,36	5,32
Il lavoro agile ha migliorato la qualità del lavoro che svolgo	4,96	5,01	5,01

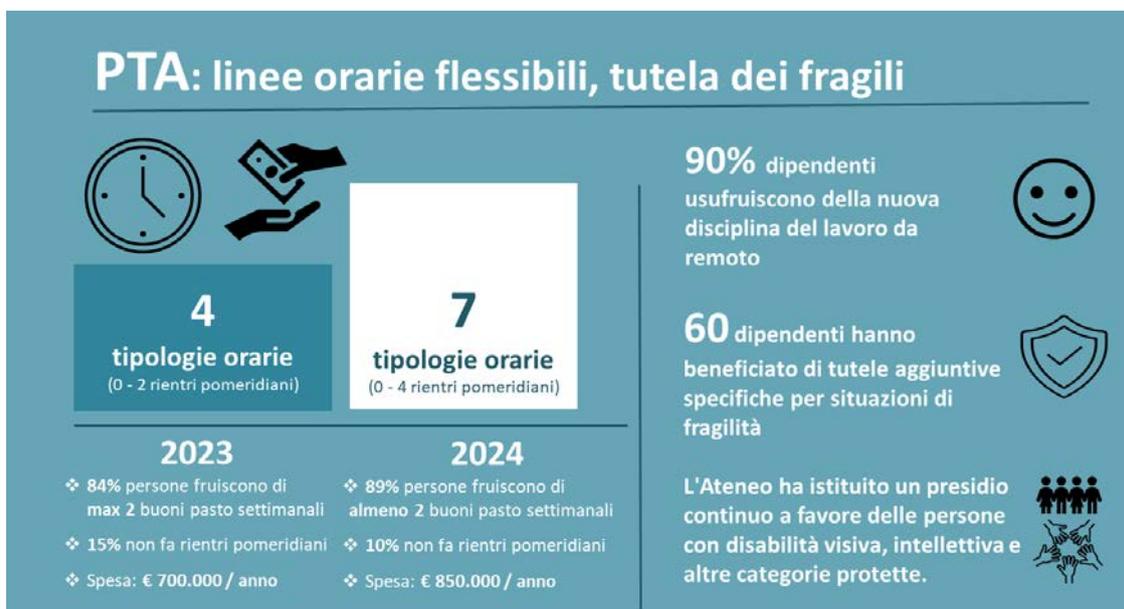
Fig. 24 - Estratto dell'indagine sul Benessere Organizzativo. Quesiti inerenti al lavoro agile.

- rispetto al livello di qualità percepito dall'utenza, dai risultati della rilevazione condotta sulla customer satisfaction dei principali portatori d'interesse dell'Ateneo (vedi § 1.3.2.), sempre in seno alla più generale indagine annuale Good Practice, non si ravvisano per l'anno 2024 variazioni significative nella percezione della qualità dei servizi da parte dell'utenza rispetto agli anni precedenti (fig. 23).

Categoria di stakeholder ⁴	Media totale 2022	Media totale 2023	Media totale 2024
Studenti iscritti al primo anno	4,03	3,86	3,88
Studenti iscritti ad anni successivi il primo	3,80	3,73	3,72
Personale docente, dottorandi, assegnisti	4,35	4,37	4,42
PTA e CEL	4,12	4,15	4,15

Fig. 25 - Estratto dell'indagine sulla Customer Satisfaction, valori medi totali suddivisi per categoria

Per quanto riguarda infine i fattori abilitanti della nuova modalità di lavoro a distanza, come indicato nel PIAO 2024-2026 (§ 3.5.1), il Piano della formazione 2025 include specifiche iniziative formative in materia di competenze digitali, comunicazione a distanza e altri strumenti utili per operare efficacemente all'interno di gruppi di lavoro ibridi e virtuali.



³ La scala di valutazione impiega sei classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni affermazione proposta è chiamato ad esprimere il proprio livello di accordo (1 Per nulla d'accordo - 6 Del tutto d'accordo).

⁴ Cfr. nota precedente.

2.4 Formazione

Fin dal 2016 l'Ateneo fiorentino è impegnato nella promozione di iniziative di formazione rivolte al proprio **personale docente e ricercatore**. Crescente impulso a tale orientamento deriva dalla partecipazione agli obiettivi della Programmazione Triennale 2024-2026, promossi anche tramite un'azione coordinata e combinata su vari obiettivi di sviluppo. Un ruolo peculiare in tal senso hanno avuto anche nel 2024 i servizi formativi resi dal Teaching & Learning Center (T&LC) di Ateneo, per lo sviluppo delle competenze pedagogiche del personale di Ateneo, anche in collaborazione con il Presidio della Qualità, e le iniziative di formazione promosse dal Sistema Informativo dell'Ateneo fiorentino nell'ambito del Progetto DIDE - Didattica in e-Learning, finalizzato a favorire l'innovazione didattica attraverso l'uso delle nuove tecnologie e dell'e-learning. La proposta formativa congiunta delle due linee di azione rivolte al personale docente e ricercatore nell'anno 2024 ha riguardato in particolare modo il blended learning nei corsi di studio misti, gli strumenti interattivi e collaborativi integrati nella piattaforma a supporto delle attività didattiche, gli strumenti per ottimizzare l'accessibilità dei corsi di studio, i laboratori permanenti per la didattica universitaria, la promozione delle life skills nei corsi di studio tramite la scrittura e la progettazione e creazione di contenuti interattivi.

Nel 2024 sono state fruite dal personale docente e ricercatore un totale di circa **940 ore** per la didattica innovativa. Considerate anche le ore di formazione in materia di salute e sicurezza, sostenibilità e assicurazione della qualità, il totale di ore di formazione fruite sale a 4.370. Allo scopo di aumentare il ritorno dell'investimento dalle attività di progettazione ed erogazione della formazione destinata al personale docente e ricercatore, anche tenuto conto dell'esito annuale rendicontato, è in sviluppo un meccanismo di assegnazione di risorse economiche aggiuntive ai Dipartimenti con più elevati livelli di ingaggio nelle attività di didattica innovativa e maggior valore dell'indicatore della formazione pro-capite.

Per quanto attiene al gradimento della formazione fruita dal personale docente e ricercatore, rilevato tramite questionario online, nonostante l'esiguo campione di coloro hanno proceduto alla compilazione (53 rispondenti), la valutazione media espressa restituisce un pressoché totale gradimento delle iniziative (punteggio medio di 4,6 su scala da 1 a 5).

A fine 2024 ha preso inoltre avvio l'intervento su finanziamenti PNRR che prevede la costituzione dei Digital Education Hub (DEH) che consentono la diffusione dell'istruzione digitale per gli studenti universitari e lavoratori. Oltre a proporsi come tutte le amministrazioni partecipanti al progetto quale centro d'eccellenza per la sperimentazione e lo sviluppo di formati e modelli di didattica digitale ibrida, l'Ateneo è in particolare coordinatore del terzo work package del progetto (WP3), focalizzato sulla formazione finalizzata al potenziamento delle competenze del personale docente nella progettazione e nell'implementazione della didattica digitale.

Per quanto riguarda il **personale tecnico-amministrativo**, come indicato al § 2.1, anche nel 2024 la formazione, in particolare quella sulle competenze trasversali e strategiche, viene riconfermata come asset fondamentale nel piano d'azione per il cambiamento della cultura organizzativa, finalizzato a sostenere la crescita e la motivazione del personale e la diffusione dei valori dell'amministrazione. Allo scopo di qualificare in modo univoco le diverse iniziative formative riservate al personale e i rispettivi criteri di accesso, a marzo 2024 sono state emesse le [Linee guida per la formazione del personale tecnico-amministrativo e CEL](#) (*obiettivo 2024 POR. 1*).

Oltre a specifici corsi di formazione attivati in favore della totalità del personale, quale quello dedicato a fornire gli strumenti e le metodologie di utilizzo del feedback, nel corso del 2024 si sono tenute, tra le altre, alcune iniziative di sviluppo delle competenze strategiche e organizzative, in particolare:

- corso interno di onboarding del personale tecnico-amministrativo, dedicato ad accogliere e orientare il personale neoassunto e a trasferire gli elementi fondamentali, in termini sia di contesto sia di operatività, per una rapida ed efficace integrazione nell'organizzazione. Il corso si conclude con un modulo interamente dedicato alla transizione ecologica che entra nel merito degli interventi concreti di miglioramento dell'approccio individuale su temi di sviluppo sostenibile quali gestione dei rifiuti, mobilità sostenibile, scelte alimentari e diminuzione dell'impronta di carbonio;

- corso *Lavorare in team e comunicare con efficacia. L'importanza delle soft skills in fase di onboarding* dedicato a Dirigenti, RAD e personale dell'area Elevate Professionalità e mirato ad apprendere la fisiologia del gruppo di lavoro e a comprendere come valorizzare le differenze, gestire le difficoltà e le criticità di relazione, comunicare con efficacia e ottimizzare le opportunità di lavoro;
- prima edizione del corso *Management della didattica e gestione dell'innovazione nei processi formativi*, mirato allo sviluppo delle competenze del personale delle aree Elevate Professionalità e Funzionari necessarie per affrontare l'evoluzione dei servizi a supporto dei processi formativi, con particolare focus sull'organizzazione del lavoro e sulla gestione dei corsi di studio in base al sistema di qualità AVA3;
- corso *Project Management Essentials*, mirato a trasferire gli elementi di base dell'analisi, progettazione, pianificazione e realizzazione degli obiettivi di un progetto, per un'efficace gestione di tutte le sue caratteristiche e fasi evolutive, nel rispetto dei vincoli stabiliti;
- corso *L'Agenda 2030 e gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile*, corso realizzato da AsviS e proposto nell'ambito dell'impegno dell'Ateneo alla sensibilizzazione della comunità universitaria sulle tematiche ambientali e sugli obiettivi di sviluppo sostenibile cui contribuiscono i propri obiettivi di valore pubblico.

Nel 2024 sono state fruite dal personale tecnico-amministrativo, incluso il personale dirigenziale, un totale di circa **42.200 ore** di formazione, corrispondenti a una media pro-capite (28 ore) superiore a quella di 24 ore pro-capite prevista dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 23 marzo 2023. Per quanto attiene al gradimento della formazione fruita, rilevato tramite le funzionalità dell'applicativo dedicato alla formazione in modalità e-learning e pervenuto da parte del 72% degli effettivi partecipanti alla formazione (equivalente a 2.015 rispondenti), circa l'82% ha espresso un giudizio di complessiva soddisfazione dell'iniziativa seguita.

Dopo l'incremento straordinario della spesa in formazione reso possibile dal finanziamento PRO3 2021-2023 (che ha consentito di raggiungere una spesa pro-capite di 216 euro nel 2023 rispetto ai 104 del 2022) l'Ateneo ha mantenuto l'impegno per la formazione non obbligatoria del personale tecnico amministrativo: per l'esercizio 2024 i relativi costi ammontano a 215.991 euro, a fronte di una spesa complessiva di 441.633 euro, per una spesa pro-capite di 144 euro. Un rinnovato impegno in questa direzione è stato assunto con la Programmazione Triennale 2024-2026 (in attesa dell'esito della richiesta di finanziamento).

2.5 Innovazione tecnologica e digitalizzazione

Nel 2024, il Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD) ha garantito il coordinamento strategico e operativo delle priorità attuative della transizione digitale stabilite dal sistema di governo (squadra di governo, Direttore Generale, collegio dei Direttori di Dipartimento) a supporto dell'organizzazione universitaria.

L'Ateneo ha sperimentato un sistema di **gestione centralizzata delle postazioni di lavoro**, tramite l'utilizzo dei sistemi Active Directory e Microsoft Configuration Manager (ECM), con l'obiettivo di garantire una gestione semplificata dei dispositivi, inclusi gli aggiornamenti del sistema operativo e delle applicazioni installate, in modo trasparente per l'utente. La sperimentazione non ha rilevato particolari criticità. Di conseguenza, è stato formalizzato l'intero processo di adozione di tale tecnologia per tutti i dispositivi dell'Amministrazione Centrale. Le modalità e l'esperienza maturata sono state condivise con i Dipartimenti, alcuni dei quali stanno già adottando metodi di gestione simili.

La **sicurezza informatica** è stata significativamente rafforzata attraverso l'implementazione dell'approccio "Zero Trust". L'impiego sistematico di strumenti di threat intelligence ha reso possibile la revisione delle procedure di segnalazione degli incidenti, l'identificazione e il controllo degli utenti e dei dispositivi, l'accesso e il controllo della rete e l'applicazione dei privilegi

minimi. Sono state valutate nuove policy di backup al fine di ottimizzare i tempi di ripristino e minimizzare il rischio di perdita di dati. Inoltre, è proseguito il monitoraggio del risk score generale, che attesta la riduzione dell'esposizione dell'Ateneo alle minacce conosciute. È stata rivolta particolare attenzione all'organizzazione di campagne di sensibilizzazione per il personale in materia di sicurezza informatica.

L'Università intende favorire l'**interoperabilità** dei propri servizi e ha avviato l'adozione della Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) come standard per l'erogazione di nuovi e-service. È in corso l'adozione di una soluzione Cineca sfruttando un finanziamento PNRR (Avviso Misura 1.3.1). Questo progetto PNRR prevede la realizzazione di 9 interfacce API (Application Programming Interface) da pubblicare nel catalogo API della PDND e integrare con l'applicativo per la gestione della carriera studenti (ESSE3). I relativi servizi sono stati pubblicati sul portale PagoPA entro dicembre 2024.

È proseguita l'**integrazione con l'app IO**, con l'attivazione di servizi e notifiche, e sono stati ulteriormente estesi i **sistemi di identità digitale** (SPID e CIE) per l'accesso ai servizi erogati dall'Ateneo: compilazione del questionario di fine corso AlmaLaurea, OneSearch (servizi di ricerca e prenotazione delle risorse bibliotecarie), piattaforma Moodle per esterni, portale Servizio Prevenzione e Protezione, accesso dei membri delle commissioni alle procedure concorsuali per docenti.

In materia di **e-procurement** (approvvigionamento elettronico), il 2024 ha segnato la piena operatività del sistema di approvvigionamento digitale nazionale. L'Ateneo ha utilizzato ampiamente le piattaforme MePA, START della Regione Toscana e, in misura minore, la piattaforma U-Buy di Cineca per acquisti ICT. L'attività negoziale ha richiesto l'apprendimento di nuove modalità operative in conformità con la normativa in vigore dal 1° gennaio 2024. Questo cambiamento ha richiesto una corposa attività di formazione per il personale impegnato nell'attività negoziale, realizzata sia in autoformazione che tramite corsi online dedicati. Dopo aver digitalizzato la fase di affidamento degli appalti, l'Ateneo è attualmente impegnato sul fronte della digitalizzazione dell'intera fase di esecuzione dei contratti.

Il lancio del nuovo portale di Ateneo e della nuova Intranet, in collaborazione con Cineca, ha migliorato l'**accessibilità e l'esperienza degli utenti** (§ 1). Dal punto di vista tecnico, è stata implementata la piattaforma CMS Drupal, l'ecosistema è stato organizzato in siti separati. Sono stati pubblicati gli obiettivi di accessibilità e la dichiarazione di accessibilità dei siti web e della Unifi App.

La **gestione documentale** è progredita con la dematerializzazione degli atti e l'automatizzazione di flussi documentali tramite protocollo informatico. In particolare, ha riguardato l'analisi del processo di fascicolazione di documenti gestiti in contabilità tramite interoperabilità tra Titulus e U-Gov Contabilità e l'appropriato utilizzo della firma digitale

È proseguita la **formazione sulle competenze digitali** destinata al personale, valorizzata per le progressioni economiche, in particolare in ambito cybersicurezza e transizione digitale. La formazione del personale docente e ricercatore si è focalizzata sui temi dell'**accessibilità nel digital learning** e dell'**innovazione didattica**.

Va crescendo l'interesse per l'**intelligenza artificiale generativa**. È iniziata l'analisi sul suo utilizzo nella comunità accademica con la somministrazione di un questionario di rilevamento, al quale è seguita nel corso dell'anno la diffusione di note informative sui principali punti di attenzione e, in chiusura dell'anno, l'emanazione delle [Linee di indirizzo sull'uso dell'intelligenza artificiale nella didattica e per attività di studio rivolte alla comunità accademica e studentesca](#), intese a promuovere un uso consapevole, responsabile ed inclusivo delle tecnologie IA e a garantire il rispetto di principi e norme in merito a protezione dei dati, sicurezza informatica e diritto d'autore. Sulla base di questi principi è stata avviata nel 2025 l'estensione di questa tecnologia all'uso professionale della compagine amministrativa.

1. Performance istituzionale: monitoraggio finale linee di indirizzo

Ambito strategico: La didattica del futuro

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

<u>Indicatori:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2025:</u>	<u>Osserv. 2024:</u>
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) 42,8%
2) Proporzione di laureati entro la durata normale del corso.	2) 51,7%	2) 51,8%-68,3%	2) 54,6%

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

<u>Indicatori:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2025:</u>	<u>Osserv. 2024:</u>
1) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM).	1) 96,9%	1) 96%-97,4%	1) 95,7%
2) Numero ore di formazione al personale docente (professori e ricercatori) sulle metodologie didattiche.	2) 1071 (2021)	2) > 1200	2) 939

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

<u>Indicatori:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2025:</u>	<u>Osserv. 2024:</u>
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) 8,4%
2) N. di <i>visiting professors</i>	2) 63	2) >60	2) 82

Ambito strategico: Qualità della ricerca

P.S. 2.1 - Promuovere ricerca di frontiera

<u>Indicatori:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2025:</u>	<u>Osserv. 2024:</u>
1) Rapporto (%) tra numero di progetti competitivi (regionali, nazionali, europei, internazionali) finanziati e numero di progetti competitivi presentati*	1) 26,3%	1) 26,4%-30% <i>*Il target tiene conto dei progetti finanziati dal PNRR</i>	1) 30,8%
2) Produttività scientifica del personale che ha mantenuto lo stesso ruolo (VQR 2015-2019 R1)**;	2) 1,04	2) 1,05-1,08 <i>** Il target dovrà tenere conto della metodologia della prossima VQR</i>	2) non ancora disponibile
3) Percentuale di soglie superate per l'Abilitazione Scientifica Nazionale dall'insieme del personale docente e ricercatore (esclusi RTDA)	3) -	3) 88,3%-100%	3) 91,4%

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

<u>Indicatori:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2025:</u>	<u>Osserv. 2024:</u>
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) 44,1%
2) Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso più di 3 mesi all'estero;	2) 62,2%	2) 62,3%-66,1%	2) 61,6%
3) Tasso di occupazione dei dottori di ricerca a un anno dal conseguimento del titolo	3) 91%	3) 90%-92,8%	3) 91,9%

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

<u>Indicatori:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2025*:</u>	<u>Osserv. 2024:</u>
Produttività scientifica dei neoassunti e dei ricercatori con recente scorrimento di ruolo (VQR 2015-2019 R2)*	1,01	1,02-1,06 <i>*L'indicatore e il target dovranno tenere conto della metodologia della prossima VQR</i>	non ancora disponibile

Ambito strategico: L'impatto della ricerca nella società

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

<u>Indicatori:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2025:</u>	<u>Osserv. 2024:</u>
1) N. spin off attivi/N. docenti di ruolo (FTE organico di riferimento)	1) 0,03	1) 0,02-0,04	1) 0,02
2) Numero di famiglie brevettuali e titoli di proprietà intellettuale attivi	2) 126	2) >126	2) 245 brevetti in 90 famiglie brevettuali
3) Importo finanziato ricerca conto terzi	3) €13.228.671	3) >€13.000.000	3) €12.492.379

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

<u>Indicatori:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2025:</u>	<u>Osserv. 2024:</u>
1) N. di eventi di Public Engagement realizzati	1) 937	1) >1.000	1) 1.621
2) Percentuale di eventi realizzati in collaborazione con altre strutture (interne ed esterne all'Ateneo).	2) 20%	2) 20%-25%	2) 37,69%

2. Performance organizzativa di Ateneo

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

<u>Indicatore:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2024:</u>	<u>Risultato:</u>
Assegnazione percentuale della quota premiale del FFO relativa alla qualità del sistema universitario e riduzione dei divari, sul totale delle Università Statali	3,12%	> 3%	2,96%

Metrica per la valutazione del risultato:

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

Risultato: 100%

P.O.A 2 – Tempestività dei pagamenti

<u>Indicatore:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2024:</u>	<u>Risultato:</u>
Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti	-11,94 giorni	< 0	-14,42 giorni

Metrica per la valutazione del risultato:

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

Risultato: 100%

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

<u>Indicatore:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2024:</u>	<u>Risultato:</u>
1) ISEF (Sostenibilità economico-finanziaria)	1) 1,29	1) >1	1) 1,19
2) IDEB (Indebitamento)	2) 2,62%	2) <10%	2) 3,82%
3) ISP (Spese di personale)	3) 62,45%	3) <80%	3) 67,64%

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. 4 - Centralità del lavoro, benessere e welfare

<u>Indicatore:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2024:</u>	<u>Risultato:</u>
Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	€103,74*	€160	€144,19

Metrica per la valutazione del risultato:

Valore dell'indicatore > 80 = 100%; Valore dell'indicatore <60>80 = 75%; Valore dell'indicatore < 60 = 50% *Il valore iniziale è misurato sull'anno 2022 (ultimo bilancio consuntivo approvato).

Risultato: 100%

Media complessiva Performance Organizzativa di Ateneo: 100%

3. Obiettivi di performance organizzativa delle strutture a presidio dirigenziale

Direttore Generale	Riferimenti diffusi nel documento
<p><u>Ambito: Organizzazione</u> Approvazione e applicazione nuove linee guida di progettazione organizzativa per l'Amministrazione Centrale Riorganizzazione Area Servizi alla Didattica in base alle nuove linee guida di progettazione organizzativa ed elaborazione proposta riassetto ambito gestionale e amministrativo delle Scuole (delibera quadro CdA). Riorganizzazione Aree oggetto di interventi di macro-organizzazione nell'anno 2023, in base alle nuove linee guida di progettazione organizzativa + riorganizzazione di almeno un'altra Area.</p> <p>Formazione: attuazione degli interventi a supporto del cambiamento organizzativo programmati nel piano 2024.</p> <p>Comunicazione e dialogo con il PTA – attivazione azioni di comunicazione interna e di ascolto.</p>	<p>§ 2.1</p> <p>§ 2.1</p> <p>§ 2.1</p> <p>§ 2.4</p> <p>§ 2.1, obiettivo PSC.4</p>
<p><u>Ambito: Digitalizzazione e semplificazione</u> Presidio azioni a) digitalizzazione contenute nel piano direzionale b) semplificazione concordate con il collegio Direttori di Dipartimento.</p>	<p>§ 1.1.4</p> <p>§ 2.5</p> <p>Obiettivi AVP.1, AVP.2, ISI.1, ISI.6</p>
<p><u>Ambito: Programmazione e gestione del personale tecnico-amministrativo</u> Attuazione linee di indirizzo del CdA in coerenza con le strategie di Ateneo – assicurare interlocuzione con i Responsabili delle strutture per definire fabbisogni puntuali, anche mediante il ricorso ad indicatori sui volumi di attività gestiti.</p> <p>Presidio del piano di reclutamento PTA anno 2024.</p> <p>Partecipazione Unifi al progetto Ri.Va (Gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico), intervento PNRR promosso dalla Funzione Pubblica in partnership con Formez e Invitalia: realizzazione milestone Unifi previste per l'anno 2024.</p>	<p>§ 2.2</p> <p>§ 2.2, obiettivo POR.5</p> <p>§ 2.1</p>
<p><u>Ambito: Attuazione delle strategie</u> Presidio supporto gestionale alla gestione dei progetti PNRR e Dipartimenti eccellenti.</p> <p>Partecipazione al percorso di elaborazione del piano strategico 2025-2027, con particolare riferimento alle condizioni per assicurare la coerenza delle strategie con la programmazione di bilancio.</p> <p>Preparazione visita ANVUR accreditamento sede in base alle linee guida AVA3 – presidio delle azioni spettanti all'amministrazione.</p> <p>Programmazione edilizia annuale e pluriennale e razionalizzazione spazi: coordinamento delle azioni programmate per l'anno 2024 spettanti all'amministrazione.</p> <p>FUP: partecipazione alle attività previste dalla collaborazione interateneo (Venezia Cà Foscari, Macerata, Siena) finalizzata all'inquadramento dell'assetto gestionale a regime della casa editrice.</p> <p>Progetto Monna Tessa (valorizzazione dell'immobile per destinazione studentato): presidio del percorso -attuazione delle azioni spettanti all'amministrazione.</p>	<p>obiettivo PSC.1</p> <p>obiettivo SEF.2</p> <p>§ 1.1.4, obiettivo trasversale AVA.3</p> <p>§1.1.1, § 1.1.4, obiettivi SGO.1, GPI.2, LOG.5</p> <p>§ 1.1.2</p> <p>§1.1.1</p>

<p><u>Ambito: Partecipazioni di Ateneo</u> PIN Prato S.c.a.r.l.: presidio delle azioni spettanti all'Ateneo nell'ambito della trasformazione della Società in fondazione di partecipazione (come previsto dal piano di razionalizzazione delle partecipazioni societarie approvato con delibera del Consiglio del 22 dicembre 2023).</p> <p>Piano di risanamento Azienda Agricola Montepaldi: presidio delle azioni spettanti all'amministrazione finalizzate all'attuazione della delibera del CdA del 26 luglio 2023.</p>	<p>§ 1.1.2 § 2.1</p> <p>§ 1.1.3</p>
<p><u>Ambito: Prevenzione della corruzione e trasparenza</u> Presidio attuazione misure contenute nel PIAO – assicurare rispetto adempimenti previsti dalla normativa</p> <p>Presidio del tavolo di confronto/trattativa sindacale – applicazione nuovo CNL – sottoscrizione nuovo CCIL.</p>	<p>§ 1.5 Obiettivi PTC.1, PTC.2, PTC.3, PTC.4, PTC.5, PTC.6, PTC.7, PTC.8, PTC.9</p> <p>§ 2.1, § 2.3</p>

Area Servizi alla Didattica

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

Per l'anno scolastico 2023/2024, l'Università degli Studi di Firenze ha proposto alle istituzioni scolastiche della Toscana il programma di orientamento "Orientamenti: un percorso attivo per una scelta consapevole". Hanno aderito ai percorsi proposti 60 Scuole secondarie di secondo grado, con le quali l'Ateneo ha stipulato specifici accordi per la realizzazione dei corsi di orientamento. Per la realizzazione dei percorsi di orientamento, sono stati reclutati 122 esperti di orientamento esterni all'Ateneo, tramite apposita selezione esterna, nonché 40 professori e ricercatori di Ateneo, che hanno manifestato il proprio interesse tramite apposita procedura.

Come previsto dalla normativa, ciascun corso ha avuto una durata di 15 ore, erogate in modalità curriculare ed extracurriculare per almeno due terzi in presenza presso le scuole o presso le aule e i laboratori dell'Ateneo. Ciascun corso ha previsto un'articolazione in moduli, al fine di garantire il rispetto degli obiettivi formativi previsti dal programma di orientamento.

Risultato: 4/4

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

L'adozione di Course Catalogue è stata completata mediante il confronto sistematico tra l'Ateneo e Cineca per la definizione dei contenuti da implementare. L'applicativo trova le sue basi dati in U-GOV e in SUA-CdS e segna l'avvio di una nuova modalità di applicazione della normativa in queste piattaforme. Una fase di "rodaggio" ha permesso di raccogliere le segnalazioni dei portatori di interesse – in particolare docenti – ed arrivare ad una migliore esposizione dell'offerta formativa.

Risultato: 3/4

DID. 5– Attrarre studenti internazionali

Per favorire la trasparenza nel riconoscimento dei crediti conseguiti durante il periodo di mobilità, è stata creata nel sito istituzionale la pagina <https://www.unifi.it/it/ateneo/nel-mondo/erasmus-e-mobilita-internazionale/conversione-dei-voti-mobilita> dove si trova una spiegazione esauriente dei meccanismi di conversione dei voti per ciascuna classe di laurea, propedeutica alla pubblicazione delle tabelle di conversione ECTS differenziate per classe di laurea e livello di corso.

Risultato: 3/4

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

È stato definito il capitolato di gara entro il 16 febbraio 2024, attivato un primo nucleo di servizi dedicato agli immatricolandi il 25 luglio 2024 e il servizio per la gestione delle informazioni veicolate dalle segreterie studenti il 9 dicembre 2024. L'attivazione del Contact Center esterno ha drasticamente ridotto i tempi di attesa di un operatore, portando ad un incremento di tutti gli indici di gradimento visibile sul portale SISValDidat.

Risultato: 3/4

Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca

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

Nel corso del 2024 hanno preso avvio le attività della rete dei Research Manager di Ateneo. Sono stati svolti incontri periodici, azioni informative e formative e seminari di approfondimento, costruendo consapevolezza circa l'importanza di tale figura ed un livello abbastanza omogeneo di presidio da parte dei RM sulle varie fasi dei processi della ricerca individuati nel modello organizzativo. È stato elaborato il piano di formazione dei RM per il 2025 in base alle esigenze formative emerse in occasione degli incontri.

Risultato: 4/4

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

È stata presa in carico e garantita, a partire da gennaio 2024, la piena funzionalità della gestione amministrativo-contabile di due centri, Centro Risonanze Magnetiche (CERM) e Centro per la Protezione Civile (CPC). Non è stato possibile prendere operativamente in carico la gestione degli altri centri afferenti alla piattaforma amministrativa ma sono state analizzate alcune possibili ipotesi per l'individuazione di un modello di gestione unitario dei Centri di servizio.

Risultato: 2/4

RIC.5 – Consorzi interuniversitari di ricerca

Dall'analisi dei rapporti tra Unifi e i Consorzi interuniversitari in cui partecipa è emerso che date le specifiche caratteristiche di ogni Consorzio è pressoché impossibile individuare un unico modello di convenzione quadro che regolamenti tutti i rapporti tra Ateneo e Consorzi. In sinergia con l'Area Affari Generali e Legali è stato definito un set di clausole-tipo da utilizzare come base di riferimento nella predisposizione dei testi delle convenzioni quadro tra Ateneo e consorzi interuniversitari. A seguire sono state stipulate varie convenzioni con il CIRMMMP, con il CNR (a maggio 2024 la convenzione quadro tra Unifi e CNR, a luglio la convenzione per la condivisione di personale per le attività di didattica e ricerca ex art. 6 c. 11 legge 240/2010)

Stipulata ad agosto la convenzione operativa della convenzione quadro per la costituzione di una Unità di Ricerca dell'Istituto di Fisiologia Clinica (CNR-IFC) del Dipartimento di Scienze Biomediche del CNR presso il Dipartimento NEUROFARBA.

Risultato: 3/4

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

Sono state puntualmente realizzate tutte le azioni previste in preparazione della visita degli esperti incaricati dalla Commissione Europea per il rinnovo della certificazione HRS4R. La richiesta è stata trasmessa a Bruxelles a metà giugno 2024. La Commissione Europea è in notevole ritardo con le visite in loco e ha infatti appaltato il servizio che era prima gestito direttamente.

Risultato: 3/4

Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione

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

Le attività proseguono attraverso la gestione amministrativo contabile e rendicontuale della spesa. È stato completato un cruscotto di monitoraggio di avanzamento della spesa, al fine di attuare politiche di risk management. Con periodicità mensile, sono stati effettuati monitoraggi e riprogrammazione delle spese, in costante coordinamento con i responsabili scientifici con l’obiettivo di saturazione della spesa.

Sono stati emanati 8 bandi a cascata per un ammontare di finanziamento di €14.209.414,34. Sono risultati vincitori 48 progetti per un ammontare di contributo di €13.680.024,95 (2 beneficiari hanno rinunciato e il relativo contributo pari a €316.800 è stato riassorbito all’interno del progetto). Rendicontati €58.747.181,48 al 31 dicembre 2024, a partire da un valore iniziale di €18.590.360,83 pari a circa il 50,35% del budget assegnato. L’avanzamento rendicontuale è pressoché allineato all’avanzamento della spesa (con un margine di circa 1 mese per il caricamento a sistema e una differenza tra speso e rendicontato di circa 1M).

Risultato: 4/4

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

È stato avviato il progetto AlumnUnifi, con l’adozione della piattaforma Almalaurea MyAlumni per le iscrizioni alla Comunità, la realizzazione del sito dedicato <https://www.alumni.unifi.it> e la progettazione delle prime iniziative dedicate. A dicembre 2024 si contavano 4000 iscritti su MyAlumni. A loro è dedicata una pagina target sul portale di Ateneo; è stato organizzato presso il Teatro di Fiesole l’evento di lancio riservato alla Comunità Alumni Unifi e agli Alumni “notables”. Hanno partecipato le Alumne Simonetta Cheli, Direttore dei Programmi di Osservazione della Terra, ESA (Agenzia Spaziale Europea), all’Inaugurazione dell’Anno Accademico e Laura Crocini, dottoressa di ricerca in Atomic and Molecular Photonics, oggi responsabile del gruppo di ricerca junior DZHK presso il Centro Max Rubner di Berlino, alla Cerimonia di conferimento del titolo di dottore di ricerca.

È stato realizzato il podcast “Cento e Oltre” che raccoglie le testimonianze delle voci eccellenti che hanno studiato a Unifi, pubblicato sulla piattaforma di streaming on demand Spotify e rilanciato attraverso il portale e i canali social di Ateneo.

Risultato: 4/4

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

Per raccontare la storia dell’Università, l’Ateneo ha ritenuto di fondamentale importanza costruire un programma di iniziative che segnasse il rafforzamento del senso di appartenenza alla Comunità accademica e della consapevolezza del legame dell’Ateneo con la storia della Città e del suo territorio, per valorizzare la relazione che lo unisce da sempre al contesto storico, culturale, economico e sociale in cui è radicato. Per far questo è stata avviata una manifestazione di interesse rivolta internamente ai Dipartimenti ed esternamente agli enti della città.

Contestualmente l’Ateneo ha avviato alcune iniziative con progettazione centralizzata, tra cui le 3 iniziative finanziate dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Forlì:

- Unifi Chairs: istituzione di cattedre per visiting professors, premi Nobel, studiosi di eccellenza, esperti di chiara fama in ambiti tematici di impatto trasversale
- Università e territorio: organizzazione di incontri con la città con gli ospiti delle cattedre Unifi Chairs
- Progettare l’Innovazione: partecipazione degli studenti ad iniziative di innovazione

Sono stati realizzati un totale di 124 appuntamenti, di cui 17 gestiti centralmente, 67 dai Dipartimenti e 40 gestiti da enti esterni e presidiati dall’Ateneo.

Risultato: 4/4

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

Terminate le fasi di analisi e progettazione a marzo 2024, al termine di un complesso processo di ridefinizione dei contenuti con l’obiettivo di rendere più chiara ed efficace la comunicazione con i target interni ed esterni, sono stati lanciati il portale e l’Intranet entro luglio 2024.

Risultato: 3/4

Area Affari Generali e Legali

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

Le gare prioritarie sono tutte state aggiudicate o bandite nei termini, a seconda fossero nel gruppo A o B. Le gare in programmazione dopo l’aggiornamento di giugno 2024 erano 52. Come risulta dalla pratica approvata dal CdA di dicembre 2024, sono state svolte 40 gare che rappresentano poco meno del 77% di quelle in programmazione (più del doppio del target fissato al 30%)

Risultato: 4/4

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

A seguito di un percorso di analisi delle prassi in atto e delle criticità rilevate, nell’ottica di razionalizzare il complesso iter procedurale per la predisposizione delle istruttorie, presentazione, deliberazione e successiva esecuzione della delibera per tutti gli argomenti sottoposti al vaglio del Senato accademico e del CdA, sono state emanate indicazioni operative indirizzate a tutte le unità operative, allo scopo di garantire ai membri dei suddetti Organi la piena disponibilità di tutta la documentazione necessaria in tempi e modalità idonei a supportare i processi decisionali.

Risultato: 2/4

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

È stato redatto e discusso con gli studenti, prima di essere approvato ed emanato con DR n. 1297/1994, il nuovo regolamento sulle elezioni studentesche. Sono stati organizzati e si sono svolti 4 incontri dal titolo "Essere protagonisti nella comunità universitaria - Il ruolo dei/delle rappresentanti di studenti e studentesse" che hanno coinvolto le Scuole di Ateneo presso il Polo di Morgagni (21 novembre), quello di Sesto Fiorentino (9 dicembre), Novoli (11 dicembre) e Centro Storico (5 dicembre) al quale hanno partecipato anche i Presidenti delle Scuole e alcuni presidenti di Consigli di Corso di Studio.

Risultato: 3/4

AGL.5 – Mettere a sistema la vigilanza sugli enti partecipati

La ricognizione della situazione dei 99 enti partecipati da Unifi in materia di rispetto degli obblighi di trasparenza ha portato a sollecitare gli enti inadempienti indicando le azioni specifiche da intraprendere. Al termine dell’operazione la quasi totalità delle partecipate risulta in regola: solo tre enti (1 Associazione e 2 società), due dei quali costituiti nel 2024, dovevano ancora adeguarsi. L’esito della ricognizione è stato presentato nella seduta del CdA del 28 novembre 2024.

È stato inoltre elaborato in collaborazione con il Dipartimento di Statistica DISIA un software dedicato al monitoraggio degli incarichi di rappresentanza dell’Ateneo, operativo dal 1° luglio, che automatizza la rilevazione delle scadenze delle nomine e agevola la gestione dei relativi adempimenti.

Risultato: 3/4

Area Persone e Organizzazione

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

Rispetto al Piano 2024 risultano fruite da personale tecnico amministrativo circa 42.200 ore di formazione, inclusa formazione sicurezza sul lavoro, di cui circa 37.000 per la formazione generale e circa 5.000 per la formazione sicurezza (dati pressoché invariati tra 2023 e 2024). La relativa spesa ammonta a €215.991, a fronte di una spesa complessiva di €441.633 includendo anche la formazione per la sicurezza. Le Linee guida per modalità di fruizione dell'offerta formativa complessiva sono state redatte, illustrate alle Organizzazioni Sindacali entro la fine di febbraio ed emanate con DD 8 marzo 2024. Le nuove modalità di costituzione del Piano sono state definite con circolare dirigenziale ai responsabili in data 28 novembre 2024. L'obiettivo relativo al modello di verifica dell'efficacia delle attività formative ha invece riscontrato difficoltà legate a carenze di personale dedicato e di infrastruttura tecnologica di supporto, con connesse difficoltà nella gestione del monitoraggio e della reportistica.

Risultato: 2/4

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

Sono state realizzate: oltre 50 procedure concorsuali a tempo determinato e indeterminato, sulla base non solo delle programmazioni 2023 e 2024 ma anche di esigenze di reclutamento urgente legate a progetti finanziati; una consistente tornata di progressioni verticali; numerose selezioni per rapporti di collaborazione; selezioni interne mediante avvisi di ricognizione finalizzate alla individuazione di specifiche figure anche di responsabilità. I tre tirocini sono stati avviati, seppure con tempistica ritardata rispetto alle ipotesi iniziali. L'attivazione di una specifica funzione organizzativa per il presidio capillare delle situazioni di fragilità nell'ambito del personale tecnico-amministrativo e le azioni specifiche per l'inclusione (in particolare il progetto "Diamoci una mano", l'avvio di un network di collaboratori alle attività di inclusione con alcuni momenti formativi ad hoc) hanno trovato un ottimo riscontro da parte della comunità di lavoro.

Risultato: 3/4

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

La regolamentazione sulle co-affiliazioni è stata approvata dagli organi nella forma di "Linee Guida" a fine ottobre 2024. La regolamentazione sulla premialità ha visto la consegna di una bozza avanzata di regolamento alla governance alla fine di ottobre 2024, l'iter redazionale è stato procrastinato in attesa di successive indicazioni.

Il progetto di digitalizzazione dell'attribuzione della classe stipendiale dei docenti ha prodotto una intensa attività di analisi del processo e delle specifiche funzionali richieste al software, condotta insieme al settore informatico e condivisa con la governance, che ha portato alla formulazione di una soluzione alternativa alla digitalizzazione della procedura esistente. Si è concretata in una revisione procedurale integrale in chiave di semplificazione, meno dispendiosa in termini di costi, energie e tempistiche di attuazione. La riforma è stata immediatamente adottata (delibere Organi gennaio e febbraio 2025).

Risultato: 3/4

ISI.1 – Consolidare gli applicativi.

L'obiettivo mira a porre rimedio, attraverso l'adozione del prodotto Cineca U-Gov Organico, alla mancata o parziale interoperabilità tra i diversi software impiegati per la gestione giuridica ed economica del personale, CSA e vari moduli U-Gov. Un apposito Gruppo di Lavoro ha effettuato un preliminare lavoro di aggiornamento dei dati apportando le opportune correzioni e ha aggiornato il modulo Organico, in base alle attuali disposizioni in materia di assetto organizzativo ed ha fornito indicazioni operative per la manutenzione a regime; ha iniziato a verificare la gestione delle funzioni nelle carriere di CSA in parallelo alle posizioni di responsabilità di Organico. È stata definita una modalità condivisa di aggiornamento dei dati relativi alla struttura organizzativa e alla copertura degli incarichi dell'Ateneo. È ora completo il quadro di riferimento per la gestione delle deroghe relativamente al flusso autorizzatorio delle missioni.

Risultato: 4/4

Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere

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

B_a - Bando MUR 1121/21 Linea B Progetto Stralcio 1 approvato e avviate le procedure di affidamento dei lavori con gara ristretta a luglio 2024

B_b - Bando MUR 1274/21 Linea B: rispetto tempi richiesti dal Bando per il mantenimento dei fondi (avvio lavori entro giugno 2024), avvio procedura di affidamento tramite appalto integrato dei lavori di realizzazione del nuovo edificio destinato ad aule.

Risultato: 4/4

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

A partire dalla conferma del cofinanziamento ministeriale dell'importo complessivo richiesto è stata intrapresa la definizione della strategia complessiva ai fini del rispetto delle scadenze per il mantenimento di tali risorse vincolate per tutti e cinque i progetti. Per i 3 interventi collocati al Polo di Sesto sono stati individuati dei procedimenti congiunti relativi alle indagini preliminari (analisi delle terre e rocce da scavo, indagini geognostiche, indagini archeologiche, bonifiche belliche), che potessero permettere di procedere celermente con la progettazione esecutiva. Tale modalità ha permesso di accelerare i tempi e di parallelizzare i procedimenti, evitando di presentare singoli interventi agli enti preposti per le autorizzazioni con la replica delle procedure. Tali indagini si sono concluse nel mese di dicembre 2024.

Risultato: 4/4

SGO.3 – Sviluppare i progetti infrastrutturali finanziati dal PNRR

La ricognizione dei progetti presentati dai vari Dipartimenti, in collaborazione con l'Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione ha preceduto l'individuazione delle strategie di realizzazione, attraverso la verifica dello stato progettuale, dei tempi e degli importi dei lavori da effettuarsi. Dato lo stato progettuale avanzato di alcuni e la stesura del progetto edilizio, alcuni di questi sono stati affidati tramite procedure di Accordo Quadro, semplificando così la fase di affidamento e riducendo i tempi di esecuzione. Altri progetti sono stati definiti maggiormente grazie all'approfondimento progettuale definito dai tecnici in sinergia con gli attori coinvolti dei Dipartimenti. In particolare, sono stati conclusi nel 2024 i procedimenti relativi ai progetti PNRR ITACA PNRR interventi edilizi MISS.4 COMP. 2 LINEA 3.1 e ITINERIS PNRR interventi edilizi PNRR MISS.4 COMP.2 LINEA 3.1.

Risultato: 3/4

Area Gestione e Adeguamento del Patrimonio Immobiliare

GPI.1 – Adeguare gli spazi.

Nel corso del 2024 sono stati effettuati gli incontri con i Direttori dei Dipartimenti e i Presidenti delle Scuole per mappare le esigenze e rilevare le necessità di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria necessari.

Tale mappatura ha portato, in maniera parallela, all'identificazione di un piano di messa a norma antincendio che era già stato portato all'attenzione del CdA nella seduta di ottobre 2023, per lo sviluppo in corso di anno di un programma di interventi condiviso nel giugno 2024.

A seguito delle esigenze segnalate, della valutazione di fattibilità delle richieste e della relazione con il piano di messa a norma antincendio è stata prodotta una scheda di riepilogo per ogni singolo Dipartimento, emersa e condivisa dai verbali degli incontri.

Gli interventi richiesti sono stati valutati e assegnati all'interno del budget e delle risorse disponibili. Oltre il 70% sono stati presi in carico di cui il 50% sono stati realizzati nell'anno in corso o sono oggetto di progettazione, il restante 20% sono oggetto di assegnazione e il 10% da inserire nella futura programmazione triennale.

Infine, è stato eseguito il monitoraggio dei contratti in essere, con particolare attenzione ai contratti più grandi, per realizzare a fine anno il report degli interventi di manutenzione effettuati su ogni singola struttura. Lo scopo di tale monitoraggio ha consentito la programmazione della spesa, per consumare il

budget a disposizione e intervenire nelle strutture dove si rilevano maggiori richieste di interventi o di adeguamento.

Risultato: 3/4

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

È stata effettuata una revisione dell'intero processo gestionale di assegnazione spazi sul sistema informatico di mappatura del patrimonio immobiliare INFOCAD. Dopo ricognizione della reale allocazione degli spazi nelle strutture e la loro formalizzazione si è giunti alla mappatura di tutto il patrimonio di Ateneo, indicando funzioni e destinazioni d'uso per verificare l'aumento di spazi nel corso degli anni. Le planimetrie del censimento delle strutture sono state quindi stampate e consegnate a tutti i Direttori, con l'indicazione verificata dello stato attuale e delle varie destinazioni, per segnalare direttamente in planimetria le difformità da sistemare. L'aggiornamento delle planimetrie è stato restituito dai Dipartimenti per oltre il 70% e sono in corso di modifica il 50% delle planimetrie.

Risultato: 3/4

GPI.3 – Rafforzare la sicurezza delle strutture universitarie

Per la realizzazione degli interventi necessari all'adeguamento degli edifici dell'Ateneo destinati alle funzioni istituzionali di didattica e ricerca alla normativa antincendio, ai sensi del DM 455 10 maggio 2023, nel corso del 2024 è stato progettato e pubblicato l'Accordo Quadro con più operatori economici per l'affidamento di servizi di ingegneria e architettura attinenti la progettazione antincendio, finalizzata all'adeguamento alle norme di prevenzione incendi ed al rilascio del parere preventivo di conformità dei VV.F. per gli edifici di proprietà dell'Università degli Studi di Firenze, per un importo totale di €2.050.222,18. I restanti interventi per €1.300.000 hanno riguardato interventi di messa a norma impiantistica legata alla sicurezza antincendio. Per l'accordo quadro dei servizi di ingegneria e architettura per la progettazione antincendio è stata approvata la proposta di aggiudicazione da parte della commissione di gara mediante decreto del Dirigente Affari Legali, entro il 31 dicembre 2024, ma l'aggiudicazione è avvenuta successivamente per tempistiche di verifiche non dipendenti da noi. Per l'accordo quadro dei servizi di ingegneria e architettura è stata approvata dalla commissione di gara la proposta di aggiudicazione entro il 31.12.2024. I restanti fondi riguardanti gli interventi sono stati impegnati per oltre il 100% del finanziamento alla scadenza del 31.12.2024.

Risultato: 4/4

Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici

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

Sono state messe a regime le procedure relative ai servizi di riproduzione a stampa e spedizione a domicilio delle pergamene dei titoli di laurea e di laurea magistrale. Sono stati contattati per la pronta consegna della pergamena il 100% dei laureati del secondo semestre 2023 e del 2024. I servizi appaltati comprendono inoltre la digitalizzazione dei titoli in formato PDF/A per il loro diretto inserimento nei fascicoli elettronici degli studenti.

Risultato: 3/4

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

In stretta collaborazione con l'Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale sono stati approntati i servizi di prelievo e trasporto nel deposito esterno di Figline e Incisa Valdarno per un totale di 58.000 volumi e 1300 metri lineari di scaffalatura, con possibilità di gestire il servizio di prestito a distanza.

Risultato: 4/4

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

Al fine di migliorare la programmazione e l'utilizzo degli spazi didattici, ridurre i costi legati alla dislocazione delle sedi e assicurare un corretto funzionamento della didattica, è stata condotta un'analisi sull'effettivo utilizzo delle aule raccogliendo informazioni per confrontare la programmazione delle scuole con l'utilizzo reale. È stato avviato un progetto per la rifunzionalizzazione del servizio di prenotazione aule. È stata elaborata la proposta di un modello per il fabbisogno prospettico di spazi necessari alla didattica, considerando l'evoluzione dell'offerta formativa, l'utilizzo reale rilevato e le proiezioni sulla popolazione studentesca, al fine di definire il fabbisogno di spazi da programmare nel piano degli investimenti edilizi.

Risultato: 3/4

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

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

L'integrazione dell'applicativo dedicato alle missioni con il modulo UGOV Organico è stata completata ed è in uso per tutta l'amministrazione centrale.

I flussi autorizzativi e le relative deleghe sono stati configurati entro luglio e allo stesso tempo è stato attivato un gruppo di lavoro dedicato ad approfondire la gestione dei dati nel modulo Organico. Una volta accertato che i dati in organigramma fossero essenzialmente corretti, il 30 settembre il sistema è stato attivato per tutto l'Ateneo.

Risultato: 4/4

ISI.5 – Potenziare l'infrastruttura di rete.

1 - È stato attivato durante il 2024 un sistema di monitoraggio della rete utilizzando la soluzione I-Vertex che permette di ottenere una visione completa e in tempo reale. Sono state configurate 12 dashboard, che includono i 5 anelli in fibra, con molteplici informazioni come descritto nella relazione allegata.

2 - Sono stati installati e configurati 12 switch Cisco 9500 e 10 switch Cisco 9300.

Risultato: 3/4

ISI.6 – Reingegnerizzare il processo di sorveglianza sanitaria.

L'obiettivo è centrato su due aspetti principali: l'estensione al personale tecnico-amministrativo della gestione informatizzata della sorveglianza sanitaria e l'implementazione di un portale che permetta ai dirigenti e ai responsabili l'accesso alle informazioni in materia di sicurezza: formazione, sorveglianza, appartenenza alle squadre di sicurezza dei propri dipendenti.

Per la realizzazione di questo obiettivo sono stati coinvolti l'UP Servizio Prevenzione e Sicurezza, il Medico Competente, il Dipartimento di Fisica e Astronomia (per la presenza di una procedura semi-integrata fra il DFA e SPP implementate in home da allineare alle nuove procedure centralizzate). È stata digitalizzata la procedura di sorveglianza sanitaria e rilasciato il nuovo portale, entrambi preventivamente testati, verificati e approvati da SPP.

Risultato: 4/4

Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale

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

Le unità organizzative dell'Ateneo hanno risposto positivamente alle indicazioni per una rapida selezione dei 97 referenti di struttura sottoposti a formazione specifica nel mese di giugno. Sono state condivise le linee guida e la documentazione di corredo per il censimento dei depositi cartacei presenti in ogni struttura. Nonostante la ricognizione dei depositi abbia mostrato risultati variabili, l'archivio cartaceo ha subito una riduzione dell'8.06% grazie agli scarti autorizzati della Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Toscana. Il progetto finalizzato alla completa dematerializzazione del ciclo passivo si è avviato con la definizione della bozza di revisione del Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità, inserendo per il ciclo passivo il riferimento alle disposizioni previste dal Manuale di gestione documentale. Il gruppo di lavoro "carta zero" coordinato dal Responsabile per la Transizione Digitale ha ideato e richiesto a Cineca una soluzione di interoperabilità tra Titulus e U-GOV contabilità.

Risultato: 3/4

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

A seguito dell'analisi delle criticità riscontrate nell'archivio digitale di Ateneo (Titulus) e della messa in atto degli interventi di correzione degli errori di fascicolazione mediante formazione del personale addetto, tutte le Aree/Strutture sono scese ben al di sotto della soglia massima percentuale di non fascicolazione del 20% (raggiungendo in media 5,99% di documenti non fascicolati a fine anno in amministrazione centrale, 5,41% nei Dipartimenti e 3,36% nelle Scuole).

Risultato: 4/4

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

L'inaugurazione del nuovo allestimento del Museo La Specola ha richiesto un'attenta organizzazione collegata soprattutto alle forti aspettative conseguenza della lunga chiusura. Per quanto riguarda l'affluenza al Museo si è provveduto, in particolare, a predisporre un sistema di prenotazioni on-line da affiancarsi all'acquisto dei biglietti in loco e una distribuzione temporale degli accessi durante tutto l'arco dell'orario di apertura. 19 eventi culturali di varia natura (per un totale di 5.000 partecipanti) hanno coinvolto direttamente il Museo La Specola. Il numero complessivo di visitatori nel 2024 ha raggiunto le 62.178 presenze, superando il target di 36.288 presenze, e facendo registrare un notevole incremento degli incassi per biglietti e articoli del bookshop.

Risultato: 4/4

Area Servizi Economici e Finanziari

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

A seguito di una serie di incontri del gruppo di progetto, esso ha presentato, in data 25 giugno, una proposta progettuale avanzata contenente l'analisi della situazione attuale e degli strumenti già in uso nell'Ateneo e l'indicazione degli step da seguire per l'implementazione del sistema, sotto il coordinamento e la supervisione di una Cabina di regia, appositamente costituita. La proposta definitiva è stata rilasciata entro ottobre 2024 ed è stata approvata dal CdA nella seduta del 28 novembre 2024. Nella medesima seduta il CdA ha costituito la Cabina di regia, che ha dato avvio alla fase operativa. Le attività si svilupperanno nel corso del 2025 con l'obiettivo di completare la fase di sperimentazione entro la fine dell'anno, per poi procedere con l'adozione progressiva del sistema su scala più ampia nel 2026.

Risultato: 3/4

SEF.2 – Garantire la sostenibilità del bilancio pluriennale.

Il processo si è sviluppato attraverso un monitoraggio continuo delle risorse e delle spese, articolato in una fase intermedia (con report redatto a giugno) e in una successiva fase di aggiornamento, estesa fino al termine dell'anno. Grazie all'analisi dei dati aggiornati, sono state tempestivamente individuate le economie generate nelle diverse aree e Dipartimenti, per identificare in tempo utile le economie generate e destinare le risorse a fronte di maggiori oneri, in particolare quelli derivanti dall'applicazione del DPCM docenti, e dalla riduzione dei proventi conseguente ai tagli al FFO.

Risultato: 3/4

SEF.3 – Incrementare l'efficienza gestionale.

Il processo di riforma del regolamento Amministrazione, Finanza e Contabilità si è avviato con un'analisi di benchmark e la riscrittura del regolamento con l'obiettivo di dotarsi di uno strumento normativo al passo con i tempi e in linea con le esigenze di un'università moderna. Il documento è stato condiviso con il delegato al bilancio e i dirigenti ed esaminato soffermandosi sugli articoli di maggiore impatto sull'organizzazione e le procedure, prima di essere presentato nella sua versione definitiva alla squadra di governo a dicembre 2024.

Risultato: 4/4

Tutte le Aree Dirigenziali

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

Il percorso di riesame della pianificazione strategica avviato nell'ultimo anno del triennio di riferimento del Piano Strategico 2022-2024 ha dato luogo ad un'analisi approfondita del contesto interno ed esterno. Tutti i dirigenti hanno partecipato ai gruppi di riesame relativi all'ambito di rispettiva competenza insieme ai prorettori e delegati di riferimento, calendarizzate entro il mese di settembre 2024. Dall'autovalutazione sui punti di attenzione secondo i criteri del modello AVA3 sono state ideate azioni di miglioramento in parte recepite nel PIAO 2025-2027.

Aree coinvolte: Tutte le aree dirigenziali.

Indicatori:

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

Target:

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

Risultato: 3/4

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

Strutture	Risultato 2023	Risultato 2024	Δ 2023-2024	Valutazione performance 2024
Amministrazione Centrale (Indagini Good Practice, ServStud)				
Area Affari generali e legali	4,329	4,464	0,135	100
Area Programmazione e sviluppo grandi opere e Gestione	4,264	4,279	0,015	100
Area Gestione e adeguamento patrimonio immobiliare	4,155	4,147	-0,008	75
Area Innovazione e gestione dei servizi informatici e informativi	3,906	3,919	0,013	60
Area Persone e organizzazione	4,149	4,140	-0,009	75
Area Progetti strategici, terza missione e comunicazione	3,937	3,940	0,003	60
Area Servizi alla didattica	4,001	4,004	0,003	100
Area Servizi economici e finanziari	4,722	4,668	-0,054	75
Area Servizi economici, patrimoniali e logistici	4,184	4,186	0,002	100
Area Infrastrutture e servizi per la ricerca	4,750	4,748	-0,002	75
Area Valorizzazione del patrimonio culturale	4,465	4,463	-0,002	75
Funzioni direzionali	3,892	3,837	-0,055	0
CLA - Centro linguistico d'Ateneo	4,045	4,064	0,019	100
Dipartimenti (Indagine CS Dipartimenti)				
BIO - Biologia	5,216	5,302	0,086	100
DAGRI - Scienze e tecnologie agrarie, alimentari, ambientali e forestali	5,054	5,016	-0,038	75
DICEA - Ingegneria civile e ambientale	5,061	4,911	-0,150	75
DICUS - Chimica	4,484	4,180	-0,304	75
DIDA - Architettura	4,784	4,893	0,109	100
DIEF - Ingegneria industriale	4,935	4,850	-0,085	75

DILEF - Lettere e filosofia	5,473	5,488	0,015	100
DINFO - Ingegneria dell'informazione	4,995	4,922	-0,073	75
DIMAI - Matematica e informatica	5,073	5,072	-0,001	75
DISEI - Economia e impresa	4,647	4,693	0,046	100
DISIA - Statistica, informatica, applicazioni	5,139	5,068	-0,071	75
DMSC - Medicina sperimentale e clinica	5,042	5,082	0,040	100
DSBSC - Scienze biomediche, sperimentali e cliniche	4,860	4,791	-0,069	75
DSG - Scienze giuridiche	5,051	5,199	0,148	100
DSPS - Scienze politiche e sociali	4,658	4,767	0,109	100
DSS - Scienze della salute	5,069	4,907	-0,162	75
DST - Scienze della terra	5,494	5,435	-0,059	75
FISICA - Fisica e astronomia	5,277	5,295	0,018	100
FORLILPSI - Formazione, lingue, intercultura, letterature e psicologia	5,054	4,894	-0,160	75
NEUROFARBA - Neuroscienze, psicologia, area del farmaco e salute del bambino	4,442	4,217	-0,225	75
SAGAS - Storia, archeologia, geografia, arte e spettacolo	4,475	4,421	-0,054	75
LENS - Laboratorio europeo di spettrometria non lineare	4,569	5,111	0,542	100
Sintesi ponderata per n. rispondenti	4,114	4,118	0,004	100

5. Performance individuale – valutazione dei comportamenti organizzativi

Personale dirigente*

2023 Range di valutazione %	Risultati N. schede		2024 Scala Likert	Risultati N. schede
Management / Leadership				
0-29	0		1	0
30-59	0		2	1
60-69	0		3	6
70-84	1			
85-94	4		4	4
95-99	6			
100	0		5	0
Valutazione media	95,10%		Valutazione media	3,27
Problem solving				
0-29	0		1	0
30-59	0		2	0
60-69	0		3	1
70-84	0			
85-94	0		4	10
95-99	11			
100	0		5	0
Valutazione media	96,90%		Valutazione media	3,90
Orientamento al risultato				
0-29	0		1	0
30-59	0		2	0
60-69	0			
70-84	0		3	2
85-94	0			
95-99	11		4	5
100	0		5	4
Valutazione media	97,76%		Valutazione media	4,18

* La tabella presenta l'esito delle valutazioni per i tre comportamenti osservati comuni a tutti i Dirigenti. Ad essi si aggiungono altri due per ciascuno, scelta personalizzata del Direttore Generale tra i seguenti: empowerment, cura e sviluppo delle risorse umane, visione strategica, promozione del cambiamento, gestione delle relazioni interne ed esterne, consapevolezza organizzativa, scelti tra le competenze trasversali individuate nel modello di competenze dei dirigenti della PA italiana (DM 28 settembre 2023).

Personale EP e Funzionari con responsabilità gestionale di II livello

2023 Range di valutazione %	Risultati N. schede		2024 Scala Likert	Risultati N. schede
Management / Leadership				
0-29	0		1	0
30-59	0		2	0
60-69	0		3	5
70-84	0		4	39
85-94	2		5	32
95-99	13			
100	50			
Valutazione media	99,40%		Valutazione media	4,35
Empowerment, cura e sviluppo delle risorse umane				
0-29	0		1	0
30-59	0		2	0
60-69	0		3	5
70-84	0		4	40
85-94	2		5	31
95-99	19			
100	66			
Valutazione media	99,09%		Valutazione media	4,34
Orientamento all'apprendimento e all'innovazione				
0-29	0		1	0
30-59	0		2	0
60-69	0		3	10
70-84	0		4	34
85-94	5		5	32
95-99	43			
100	34			
Valutazione media	97,76%		Valutazione media	4,28
Problem solving				
0-29	0		1	0
30-59	0		2	0
60-69	0		3	3
70-84	0		4	28
85-94	4		5	45
95-99	19			
100	60			
Valutazione media	99,02%		Valutazione media	4,55
Orientamento al risultato				
0-29	0		1	0
30-59	0		2	0
60-69	0		3	4
70-84	0		4	19
85-94	2		5	53
95-99	13			
100	50			
Valutazione media	99,40%		Valutazione media	4,64

Comunicazione				
			1	0
			2	0
			3	6
			4	42
			5	28
			Valutazione media	
	Non presente nel 2023			

Personale cat. EP con responsabilità professionale

2023	Risultati		2024	Risultati
Range di valutazione %	N. schede		Scala Likert	N. schede
Cooperazione e lavoro di gruppo				
0-29	0		1	0
30-59	0		2	0
60-69	0		3	3
70-84	1			
85-94	4		4	23
95-99	10			
100	25		5	10
Valutazione media	96,60%		Valutazione media	4,19
Orientamento all'apprendimento e all'innovazione				
0-29	0		1	0
30-59	0		2	0
60-69	0		3	8
70-84	0			
85-94	4		4	11
95-99	12			
100	34		5	17
Valutazione media	98,38%		Valutazione media	4,25
Problem solving				
0-29	0		1	0
30-59	0		2	0
60-69	0		3	4
70-84	0			
85-94	0		4	14
95-99	1			
100	9		5	18
Valutazione media	99,60%		Valutazione media	4,38
Orientamento al risultato				
			1	0
			2	0
			3	3
			4	16
			5	17
	Non presente nel 2023		Valutazione media	4,38

<i>Orientamento al servizio / attenzione verso gli utenti</i>				
			1	0
			2	0
			3	1
			4	20
			5	15
	Non presente nel 2023		Valutazione media	4,38
<i>Comunicazione</i>				
			1	0
			2	0
			3	6
			4	18
			5	12
	Non presente nel 2023		Valutazione media	4,16

Funzionari con posizioni organizzative di III livello (ruolo nato nel 2024)

2024 Scala Likert	Risultati 2024 N. schede
<i>Orientamento all'apprendimento e all'innovazione</i>	
1	0
2	0
3	2
4	18
5	10
Valutazione media	4,26
<i>Orientamento al servizio / attenzione verso gli utenti</i>	
1	0
2	0
3	1
4	10
5	19
Valutazione media	4,60
<i>Cooperazione e lavoro di gruppo</i>	
1	0
2	0
3	0
4	14
4	16
Valutazione media	4,53
<i>Autonomia e affidabilità</i>	
1	0
2	0
3	0
4	9
5	21
Valutazione media	4,70
<i>Flessibilità e iniziativa</i>	
1	0
2	0
3	1
4	14
5	15
Valutazione media	4,46
<i>Competenza supplementare collegata all'incarico:</i>	
<i>Orientamento al risultato</i>	
1	0
2	0
3	0
4	4
5	28
Valutazione media	4,47

Operatori, collaboratori e funzionari senza posizioni organizzative

2023		2024	
Range di valutazione %	Risultati N. schede	Scala Likert	Risultati N. schede
Diligenza e affidabilità		Autonomia e affidabilità	
0-29	1	1	0
30-59	1	2	7
60-69	4	3	117
70-84	17	4	612
85-94	78	5	734
95-99	555		
100	743		
Valutazione media	98,11%	Valutazione media	4,41
Cooperazione e lavoro di gruppo		Cooperazione e lavoro di gruppo	
0-29	0	1	0
30-59	1	2	8
60-69	7	3	98
70-84	15	4	688
85-94	73	5	676
95-99	649		
100	654		
Valutazione media	97,94%	Valutazione media	4,38
Flessibilità		Flessibilità e iniziativa	
0-29	0	1	0
30-59	2	2	4
60-69	10	3	137
70-84	10	4	769
85-94	87	5	560
95-99	659		
100	631		
Valutazione media	97,65%	Valutazione media	4,28
Orientamento al servizio / attenzione verso gli utenti		Orientamento al servizio / attenzione verso gli utenti	
0-29	0	1	0
30-59	2	2	3
60-69	5	3	42
70-84	15	4	676
85-94	72	5	749
95-99	614		
100	686		
Valutazione media	98,03%	Valutazione media	4,47
Orientamento all'apprendimento e all'innovazione		Orientamento all'apprendimento e all'innovazione	
	Non presente nel 2023	1	0
		2	4
		3	99
		4	785
		5	582
		Valutazione media	4,32



unifi.it