



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Relazione sulle Performance 2022



performance



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Relazione sulle Performance 2022



performance

Sommario	2
1 Valore pubblico, Performance e Anticorruzione	3
1.1 Performance organizzativa di Ateneo	3
<i>Linea A. Didattica per il futuro e inclusione</i>	3
<i>Linea B. Qualità e impatto della Ricerca</i>	4
<i>Linea C. Cambiamento organizzativo</i>	5
1.2 Performance organizzativa di struttura	6
1.4 Performance individuale	7
<i>Capacità e comportamenti</i>	7
<i>Obiettivi individuali di funzione</i>	8
1.5 Trasparenza e anticorruzione	8
2 Organizzazione e capitale umano	10
2.1 Evoluzione dell'organizzazione	10
2.2 Sviluppo della cultura organizzativa	11
Appendice	12
1. Performance organizzativa di Ateneo: schede azioni	12
<i>Linea A. Didattica per il futuro e inclusione</i>	12
<i>Linea B. Qualità e impatto della Ricerca</i>	15
<i>Linea C. Cambiamento organizzativo</i>	17
2. Performance di struttura	24
3. Performance individuale	26

La Relazione è redatta ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009 ss.mm.ii.

L'uso sovraesteso del genere grammaticale maschile, unicamente a scopo di semplificazione, è da intendersi riferito a tutte le persone che operano nell'ambito della comunità accademica.


Sommario

La presente Relazione sulle Performance rendiconta i risultati conseguiti dall'Ateneo in relazione a quanto programmato nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2022-2024.

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

Di seguito uno sguardo d'insieme sui risultati più rilevanti raggiunti nel periodo di riferimento.

Le missioni istituzionali: il valore pubblico della conoscenza

Didattica

 + 3 CdS nell'a.a. 22/23
 ⇒ 10.000 nuove matricole
 ⇒ 10.000 laureati

69 Lauree triennali e CU, 73 Lauree magistrali 50 CdS internazionali
 26 Dottorati di ricerca (+11 convenz/cons)
 58 Scuole di Specializzazione 74 Master
 45 Corsi di Perfezionamento 12 Corsi Aggiornamento Professionale

1.712 Progetti competitivi presentati
 68 mln € finanziamenti per progetti di ricerca
 811 Assegni di ricerca
 6.760 Pubblicazioni 1.016 con coautori stranieri

Ricerca

 7^ in Italia per qualità e quantità dei prodotti di ricerca (VQR 2015-2019)
 7 Dipartimenti di eccellenza


Terza Missione

 8^ in Italia per qualità e quantità di attività di trasferimento tecnologico e public engagement (VQR 2015-2019)
 170 mln € finanziamenti PNRR

256 Brevetti attivi (91 famiglie brevettuali)
 11 Domande di brevetto presentate
 91 Laboratori congiunti attivi 51 Spin-off attivi
 13 Mln € entrate da ricerca commissionata

Salute organizzativa: la comunità accademica Benessere organizzativo e customer satisfaction

<p>1.796 docenti e ricercatori</p> <p>393 Professori Ordinari 843 Professori Associati 560 Ricercatori</p> <p>41% donne</p> <p>Soddisfazione per i servizi: 73,5%</p>	<p>61.000 Studenti</p> <p>56.000 iscritti a L, LM, LMCU 5.000 iscritti a corsi post laurea 30% da fuori regione 8% stranieri 49% occupati a 1 anno dal titolo</p> <p>59% donne</p> <p>Soddisfazione per la didattica: 80,1% Soddisfazione per i servizi: 67% (I a.) 63,3% (succ.)</p>	<p>1.436 tecnici e amministrativi</p> <p>11 Dirigenti 88 EP 1.317 B, C, D 20 Tecnologi 70 CEL</p> <p>65% donne</p> <p>Soddisfazione per i servizi: 69,5% Benessere organizzativo: 69,8%</p>
---	--	---

Salute finanziaria

Proventi: 459,4 mln € Risultato 2022: 12,4 mln €
 Costi: 435,1 mln € Stato patrimoniale: 1,4 mrd €

Spesa per missioni




Ambiti di impatto sul valore pubblico

Indice di impatto atteso sul valore pubblico: 100% (2022)

Superfici destinate alla didattica e agli studenti, nuovi ricercatori formati alla didattica innovativa, numero di ricercatori in servizio, valore economico dei progetti di ricerca competitivi

Superfici totali per la didattica:
 69.277 mq (+10,2%)


Nuovi ricercatori formati alla didattica innovativa:
 90 (+30%)


434 ricercatori in servizio (+102, +30,7%)


Valore economico dei progetti di ricerca competitivi nazionali e internazionali:
 € 35.261.555 (+29,4%)


1 | Valore pubblico, Performance e Anticorruzione

Tra i vari e consistenti interventi di indirizzo promossi a livello nazionale nell'ultimo biennio per il rilancio del sistema universitario e della ricerca, hanno rivestito un particolare rilievo nella programmazione della performance istituzionale e organizzativa dell'Ateneo del 2022 quelli ministeriali della programmazione triennale MUR (Pro3) e del Piano Nazionale per la Ricerca 2021-2027 (PNR), e quelli governativi e sovranazionali del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Gli obiettivi di impatto sul valore pubblico sono stati ampiamente raggiunti e in molti casi superati, e altrettanto positivi sono i risultati della performance organizzativa e individuale, pur evidenziando alcuni margini di miglioramento, soprattutto sul piano metodologico.

1.1 Performance organizzativa di Ateneo

Gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo stabiliti nel PIAO 2022-2024 sono stati basati su uno **stretto raccordo con le strategie generali dell'Ateneo**: in particolare, le linee "A. Didattica per il futuro e l'inclusione" e "C. Cambiamento Organizzativo" hanno supportato primariamente gli obiettivi della Programmazione Triennale MUR, mentre la linea "B. Qualità e impatto della Ricerca" ha dato centralità agli obiettivi di sviluppo del PNR 2021-2027 e del PNRR.



▲Fig. 1.1 – Sintesi delle valutazioni delle linee di Performance Organizzativa 2022.

Gli interventi hanno prodotto da un lato importanti risultati diretti, e dall'altro contribuito a creare i presupposti per ulteriori sviluppi nei prossimi cicli. Il **risultato complessivo** della performance organizzativa di Ateneo è **positivo** (cfr. fig. 1.1), **ma non consegue pienamente i target prestabiliti in termini di customer satisfaction** (cfr. oltre).

Di seguito si riepilogano brevemente gli aspetti di maggiore rilievo connessi agli obiettivi; con i principali risultati delle azioni sono rappresentati anche i valori degli indicatori di impatto sul valore pubblico pertinenti (definiti nel monitoraggio intermedio del PIAO 2022). Maggiori dettagli sulle condizioni di attuazione sono riportati nelle

schede pubblicate in appendice per ciascuna azione, con le metriche di valutazione di ciascun indicatore.

Linea A. Didattica per il futuro e inclusione

Le azioni comprese in questo obiettivo, collegate alla realizzazione del progetto PRO3, si sono ripartite su tre ambiti:

- **ampliamento e riqualificazione degli spazi per la didattica, anche al fine di rimuovere le barriere architettoniche** eventualmente presenti. A questo scopo sono stati



▲Fig. 1.2 – Principali risultati delle azioni della Linea di Performance Organizzativa "Didattica per il futuro e inclusione" e indicatore di impatto sul valore pubblico nell'ambito degli spazi destinati alla didattica.

acquisiti circa 4.400 mq di **nuovi spazi** e rifunzionalizzati altri 2.000 mq circa di spazi già presenti in Ateneo e nei Dipartimenti, con il **pieno conseguimento del target** stabilito. Sono inoltre stati individuati circa 1.300 mq che saranno resi idonei e disponibili mediante interventi edilizi o infrastrutturali nel corso del 2023. Ciononostante, le **valutazioni medie degli studenti sulla capienza** delle aule e laboratori nelle Scuole dove sono stati promossi gli interventi **non hanno mostrato la tendenza migliorativa attesa**; la contrazione (-0,8%) è senz'altro dovuta alla maggiore affluenza degli studenti nelle sedi rispetto al periodo emergenziale di base (nel 2021 erano stati 6.349 gli studenti che avevano valutato la capienza, mentre nel 2022 sono stati 11.336), e potrebbe essere stata influenzata anche dai disagi provocati dai lavori di riqualificazione. Trova riscontro **decisamente positivo invece la valutazione sull'accessibilità di aule e laboratori** (+2,2%).

- **estensione del numero di aule con dotazioni tecnologiche e multimediali.** Il **target** inizialmente programmato era stato **ridotto, in fase di monitoraggio intermedio**, differendo gli interventi **di fronte all'aggravarsi del quadro economico** e in particolare all'aumento del costo delle utenze. Mediante le risorse del budget ordinario sono state comunque fornite apparecchiature audiovisive per alcune aule in uso presso la Scuola di Scienze della Salute Umana e a beneficio del plesso aule della Città metropolitana di Firenze, nell'ambito dell'accordo di programma per l'istituto scolastico Agnoletti di Sesto Fiorentino. **L'avanzamento del progetto ha dunque rispettato i target rimodulati, ma** anche in questo caso la **soddisfazione degli studenti** per l'adeguatezza delle aule didattiche, registrando un **arretramento del -2,7%** (probabilmente per le stesse ragioni evidenziate al punto precedente), non ha consentito una valutazione pienamente positiva dell'azione.
- **potenziamento dell'inclusività dei servizi per gli studenti.** Il tema dell'inclusione ha assunto una nuova centralità a seguito dell'approvazione del Piano Strategico 2022-2024; i numerosi interventi in materia sono rendicontati nel Bilancio di sostenibilità ambientale e sociale. Rispetto a quanto previsto nel PIAO 2022-2024, sul versante delle disabilità e invalidità si è agito sia con l'attivazione di servizi dedicati che con il riconoscimento di **agevolazioni economiche**, concedendo agli studenti portatori di handicap compreso tra il 5% e il 34% l'esonero parziale del 25% precedentemente limitato alle invalidità superiori al 34%. Sul versante dei servizi, nel corso del 2022 sono stati inaugurati i **nuovi servizi UNIFI INCLUDE** del Campus di Novoli e di Careggi, in locali accessibili alle disabilità, appositamente progettati per garantire la privacy e la riservatezza. Lo **Sportello UNIFI INCLUDE** si occupa dell'individuazione dei fabbisogni degli studenti con fragilità e dell'identificazione degli strumenti, ausili e servizi utili nel percorso formativo, tramite la redazione di piani di supporto personalizzato. Lo Sportello raccoglie in un approccio integrato tutte le iniziative che promuovono parità e inclusione ed estende il suo campo di azione, all'accoglienza di studenti provenienti da paesi terzi, al supporto agli studenti in stato di detenzione, alle tematiche di genere, allo sport e al benessere.

Linea B. Qualità e impatto della Ricerca

L'obiettivo organizzativo, finalizzato al **potenziamento delle strutture amministrative di supporto alla ricerca e alla promozione dello sviluppo economico e territoriale del paese**, nasce nel particolare fermento legato alla formulazione delle proposte progettuali e alla gestione dei finanziamenti straordinari del Programma Nazionale della Ricerca



▲Fig. 1.3 – Indicatori di impatto sul valore pubblico nell'ambito della ricerca scientifica.

2021-2027, del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza 2022-2025 (PNRR), dei Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027, ma nell'ottica di adeguare gli assetti funzionali per garantire in prospettiva più generale la massima efficacia dei processi gestiti in questo ambito di attività, cruciale per l'Ateneo. La riorganizzazione si è concretizzata nell'attivazione di una **nuova Area dirigenziale** denominata "Gestione progetti strategici e comunicazione", incaricata primariamente di garantire la **gestione delle risorse e delle rendicontazioni PNRR** in collaborazione con gli *hub* costituiti e di gestire ulteriori progetti finanziati che prevedano la partecipazione dell'Ateneo a livello multi-dipartimentale e/o prevedano una gestione complessa della rendicontazione. **Forti collaborazioni e sinergie** legano la nuova Area **con le altre Aree dell'Amministrazione, e in particolare con l'Area dei Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico – CsaVRI** che mantiene, unitamente ai **Dipartimenti**, il presidio dei finanziamenti strutturali, di quelli del PNR e dei Dipartimenti di Eccellenza. Le **risorse umane** da impiegare nel potenziamento dei servizi, sia di Amministrazione Centrale che nei Dipartimenti, sono state attinte mediante processi di mobilità interna per il reclutamento dei profili *senior* e da specifiche procedure concorsuali. Per rafforzare il collegamento fra le attività scientifiche dei Dipartimenti e il supporto amministrativo gestionale dell'Amministrazione Centrale sono tutt'ora in reclutamento nuove figure di *research manager*, che faciliteranno i progetti di innovazione, lo sviluppo delle attività di ricerca, l'internazionalizzazione e i rapporti con le imprese.

Linea C. Cambiamento organizzativo

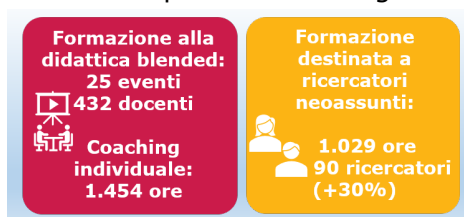
In questo ambito (in parte legato ai progetti PRO3) si sono promosse **azioni di presupposto e sostegno allo sviluppo organizzativo dell'intera amministrazione**, concentrandosi su:

- **semplificazione e dematerializzazione dei processi.** Su questo piano, evidentemente in continuo divenire, si è agito da un lato con una **revisione regolamentare** finalizzata ad aggiornare, integrare e migliorare la redazione degli atti normativi dell'Ateneo, e dall'altro con **la reingegnerizzazione di processi** e flussi documentali, anche al fine di una **maggiore interazione digitale** con gli utenti dei servizi.



◀Fig. 1.4 – Dematerializzazione e potenziamento dell'interazione digitale nell'ambito della Linea "Cambiamento Organizzativo".

- **potenziamento delle competenze digitali del personale tecnico-amministrativo.** L'Ateneo ha aderito nel 2022 al progetto nazionale "[Syllabus – Competenze digitali per la PA](#)", che definisce l'insieme minimo di competenze e abilità richieste per la trasformazione digitale. La ricognizione sulle competenze del personale tecnico-amministrativo ha rilevato importanti fabbisogni formativi, confluiti nel Piano della Formazione 2023.



▲Fig. 1.5 – Attività e indicatore di impatto per il potenziamento della didattica innovativa nell'ambito della Linea "Cambiamento Organizzativo".

- **innalzamento delle competenze digitali e professionali del personale docente e dei ricercatori neoassunti,** finalizzato in particolare allo sviluppo della didattica innovativa e blended. L'Ateneo sta investendo da alcuni anni sul potenziamento di *digital teaching and learning* del personale docente per migliorare la qualità dell'insegnamento. A questo scopo lo sportello e-Learning è stato impegnato nel **sostegno** e nel coaching dei docenti **nella progettazione tecnologico-didattica di**

interventi blended. Interventi specifici e ulteriori sono stati attivati per formare i giovani ricercatori neoassunti. Per consolidare le buone prassi sviluppate negli anni in questo ambito di attività, nel 2022 è stato costituito il Teaching and Learning Center di Ateneo.

1.2 Performance organizzativa di struttura

Il SMVP 2022 prevede che la *performance* delle strutture venga misurata come media ponderata dei risultati conseguiti su due dimensioni complementari:

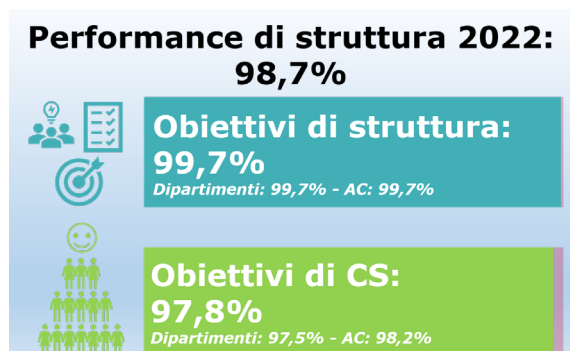
- **obiettivo di struttura (peso 60%):** finalizzato ad innalzare la qualità dei servizi erogati dalla struttura, è stato individuato autonomamente dalle singole strutture anche tenendo conto delle precedenti valutazioni di *customer satisfaction*. Il target corrisponde prevalentemente al rispetto del cronoprogramma delle azioni stabilito in fase di pianificazione.
- **gradimento per i servizi (peso 40%):** misura, attraverso gli esiti delle indagini di *customer satisfaction*, le variazioni nel livello di soddisfazione degli utenti per i servizi erogati dalla struttura, con particolare attenzione per gli aspetti collegati all'area di azione dell'obiettivo di struttura. Il miglioramento atteso è tanto maggiore quanto inferiore è il punteggio di partenza (cfr. fig. 1.6).

Valore di partenza	Livello di criticità	Target	Metrica di valutazione
>3	Criticità elevata	+0,4	100% se il target è raggiunto o superato; se il target non è raggiunto si applica la formula [100% x Val 2022/4,000]
da 3 a 3,499	Criticità media	+0,2	
Da 3,5 a 3,999	Criticità lieve	+0,1	
≥4	Assenza di criticità	±0,0	100% se il target è raggiunto o superato; se il target non è raggiunto si applica la formula [100% x Val 2022/4,500]

◀Fig. 1.6 – Metriche di valutazione dei punteggi di *customer satisfaction* ai fini della valutazione della performance di struttura. Fonte: SMVP 2022.

La **valutazione complessiva** delle *performance* conseguite dalle strutture nelle due componenti risulta **estremamente positiva** (cfr. fig. 1.7 - il dettaglio sulle singole strutture è presentato in Appendice).

Il buon risultato può essere ascritto da un lato alla diffusa capacità delle strutture di darsi obiettivi concretamente raggiungibili e di rispettare le scadenze di attuazione pianificate, e dall'altro all'andamento complessivamente soddisfacente delle rilevazioni di *customer satisfaction* (cfr. Sommario). Tuttavia, nonostante i progressivi avanzamenti fatti negli anni, si riscontra ancora qualche limite nella qualità degli obiettivi, degli indicatori e dei target autonomamente definiti dalle strutture, e nell'accuratezza della rendicontazione rispetto ai risultati attesi; inoltre, le metriche adottate per la valutazione del gradimento per i servizi erogati, focalizzandosi sul miglioramento dei valori di partenza più che sul risultato effettivo, rischiano talvolta di offuscare la portata di un esito non pienamente positivo. Tali considerazioni hanno suggerito un significativo ripensamento dei criteri di valutazione della performance di struttura nel SMVP 2023 e l'adozione di un percorso



▲Fig. 1.7 – Sintesi delle valutazioni conseguite nelle due componenti della performance di struttura 2022 (media Ateneo e medie Dipartimenti, aree e uffici dell'amministrazione centrale).

di miglioramento incrementale, su base pluriennale, della congruità e adeguatezza degli obiettivi delle strutture rispetto ai target strategici di Ateneo.

1.4 Performance individuale

Secondo quanto previsto dal SMVP 2022, la valutazione della performance individuale del personale contrattualizzato dell'Ateneo comprende, con pesi diversificati a seconda della categoria contrattuale, del ruolo e delle responsabilità ricoperte nell'organizzazione:

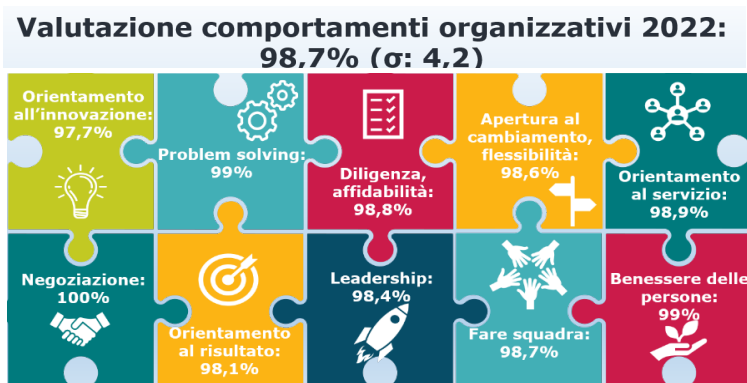
- la partecipazione dei **risultati di performance organizzativa di Ateneo e di struttura** (cfr. §§ 1.1, 1.2);
- l'osservazione delle **capacità e dei comportamenti attesi**;
- i risultati conseguiti negli specifici **obiettivi individuali di funzione** eventualmente assegnati.

I dati rendicontati di seguito sono stati scaricati il 17 maggio 2023 e si riferiscono alle valutazioni di 1477 schede individuali, pari al 94% circa del personale che ha partecipato al ciclo della performance 2022¹; possono dunque ritenersi pienamente significativi. Le procedure di chiusura delle valutazioni (compresa la presa visione da parte dei valutati) sono ancora in corso²; un limitato ritardo si considera per certi versi fisiologico, in un contesto così eterogeneo e che richiede la partecipazione di molti attori, e può dipendere da vari fattori: ritardi del valutatore, problemi tecnici, necessità di chiarimenti sulla valutazione ricevuta, accesso al contenzioso, cessazioni o assenze dovute a malattie, difficoltà di utilizzo dell'applicativo, ecc.

Di seguito si presenta una sintesi generale dei risultati di performance individuale (comportamenti e obiettivi); il dettaglio per categoria/posizione organizzativa è riportato in Appendice.

Capacità e comportamenti

Il SMVP 2022 definisce un articolato catalogo di capacità e comportamenti attesi dal personale, differenziati in base alla categoria contrattuale e al ruolo, ed esplicita una metrica di valutazione per associare un chiaro significato distintivo alle fasce di punteggio percentuali; ciononostante, come già negli anni precedenti **le valutazioni si concentrano per lo più nella fascia massima di punteggio** per ciascuna delle abilità osservate (cfr. figg.



▲Fig. 1.8 – Sintesi delle valutazioni relative ai comportamenti organizzativi 2022 (medie Ateneo per comportamento).

¹ La partecipazione al ciclo della *performance* non ha carattere obbligatorio, come previsto dall'[accordo sindacale del 27 gennaio 2009](#). Coloro che decidono di non partecipare rinunciano all'erogazione del relativo trattamento economico. Non partecipano inoltre al ciclo della *performance*, come da norme in materia e da CCNL di comparto, i collaboratori esperti linguistici, il personale in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), il personale in aspettativa per tutta la durata del ciclo, i tecnologi, e in generale il personale presente in servizio per meno di 21 giorni lavorativi. Per il personale presente in servizio per un periodo limitato (da 21 a 40 giorni lavorativi), considerato non sufficiente per un adeguato coinvolgimento negli obiettivi di struttura, la valutazione è limitata alla sola attività ordinaria.

² Come disciplinato nel SMVP, per il personale in servizio fa fede la mail di notifica sulla casella di funzione personale, che si ritiene automaticamente accettata passati i 15 giorni di silenzio/assenso; i dipendenti cessati sono contattati direttamente dall'Amministrazione per fissare un termine per l'accettazione della scheda, trascorso il quale si procede con una validazione d'ufficio.

1.8-1.9), con variabilità leggermente maggiore nei ruoli organizzativi apicali (v. Appendice, § 3).

In questo quadro, la difficoltà di introdurre una logica di gestione strategica delle risorse umane basata sulle competenze ha portato alla sostanziale revisione del SMVP 2023, che attribuisce principale importanza proprio alla valutazione dei comportamenti individuali, perseguita anche attraverso una maggiore capacità di differenziazione da parte dei valutatori, quali leva di crescita personale e professionale e presupposto per il cambiamento organizzativo.

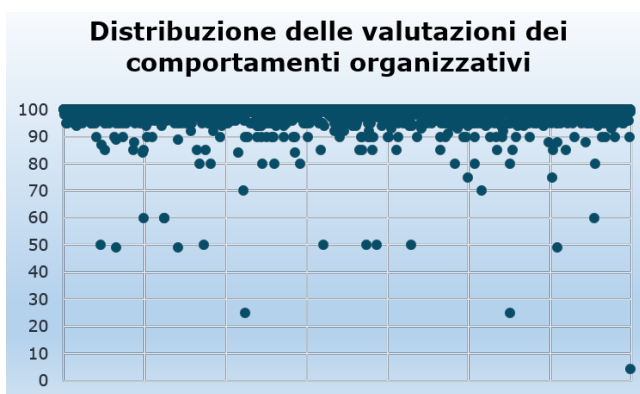
Obiettivi individuali di funzione

Il SMVP 2022 prevede che al personale con incarichi organizzativi sia attribuito un obiettivo di funzione legato ai processi di più diretta competenza e responsabilità, eventualmente condiviso tra più funzioni, secondo la logica di rete professionale.

Nel 2022 sono stati definiti obiettivi di funzione individuali per 134 incarichi: Dirigenti, tutto il personale di categoria EP (RAD, responsabili di unità di processo e titolari di funzioni professionali – es. avvocati, direttori di biblioteca), Direttori tecnici dei centri e responsabili di Unità Funzionale. Per il personale B/C/D con funzione di responsabilità o con funzione specialistica gli obiettivi sono stati ricompresi nelle attribuzioni dello specifico incarico. Nella rilevanza e complessità variabili degli obiettivi e dei relativi indicatori di risultato, **gli obiettivi assegnati sono stati pressochè completamente raggiunti** (cfr. fig. 1.10 e Appendice per il dettaglio per posizione organizzativa).

1.5 Trasparenza e anticorruzione

Il PIAO 2022-2024 aveva recepito gli obiettivi strategici e le misure organizzative di trasparenza, prevenzione e contrasto della corruzione, formalizzati contestualmente nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT 2022-2024). Rimandando alla [Relazione annuale del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza](#) per maggiori dettagli sull'applicazione delle singole misure, qui se ne sintetizzano gli esiti complessivi (cfr. fig. 1.11). Sebbene si ritenga che le misure adottate abbiano prodotto effetti positivi sulla diffusione della cultura della legalità in Ateneo e sulla relazione con i cittadini, occorre ancora consolidare la loro efficacia in termini di qualità ed efficienza dei servizi, semplificazione e snellimento delle procedure.



▲Fig. 1.9 – Dispersione delle valutazioni individuali relative ai comportamenti organizzativi 2022.



▲Fig. 1.10 – Sintesi delle valutazioni relative agli obiettivi di funzione 2022 (medie per categoria/ruolo dell'incaricato).

Misure generali	Pianificata	Attuata
<i>Codice di comportamento</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Rotazione ordinaria del personale</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Rotazione straordinaria del personale</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Inconferibilità-incompatibilità</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Incarichi extraistituzionali</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Whistleblowing</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Formazione</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Trasparenza</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Divieto pantouflage</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Commissioni e conferimento incarichi in caso di condanna</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Patti di integrità</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Rapporti con portatori di interessi particolari</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Misure specifiche	Pianificata	Attuata
<i>Disciplina del conflitto di interessi (6 misure)</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Mappatura analitica processi (almeno 3)</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Totale misure pianificate/risultati	20	100%



▲Fig. 1.11 – Misure generali e specifiche di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi e di mala amministrazione attuate nel 2022.

2 | Organizzazione e capitale umano

Stante il recente avvicendamento nel sistema di governo dell'Ateneo (Rettrice, squadra di governo, Direzione Generale) e alcuni elementi di incertezza circa le modalità di impiego delle risorse che sarebbero state stanziare a livello nazionale per manovre straordinarie di reclutamento, il PIAO 2022-2024 dettava, nella sezione 3 "Salute organizzativa e professionale", alcuni indirizzi generali per l'evoluzione dell'assetto organizzativo e la valorizzazione delle persone, che sarebbero poi stati puntualizzati, nel corso dell'anno, in funzione delle linee strategiche e di gestione promosse dagli Organi.

Rimandando al Bilancio di Sostenibilità Ambientale e Sociale e al Bilancio di Genere per la rappresentazione dell'assetto organizzativo e del capitale umano dell'Ateneo e alla Relazione del Direttore Generale per una maggiore caratterizzazione degli interventi di natura organizzativa-gestionale, di seguito si presentano brevemente le principali azioni di sviluppo attuate nel corso del 2022.

2.1 Evoluzione dell'organizzazione

Nel 2022 si è avviata una fase di generale **revisione dell'organizzazione amministrativa**, finalizzata ad assicurare pieno **supporto alle strategie dell'Ateneo** e a **ridefinire chiaramente le competenze e le responsabilità** attribuite alle Aree, superando frammentazioni e sovrapposizioni esistenti. I primi provvedimenti in questo senso hanno riguardato:



▲Fig. 2.1 – Principi ed elementi per lo sviluppo organizzativo dell'Ateneo.

- il ridisegno delle competenze di alcune **aree dirigenziali**, tra cui in particolare: la creazione dell'Area Gestione Progetti Strategici e Comunicazione (nata per supportare l'intensa e strategica attività a supporto della progettazione e rendicontazione dei progetti PNRR), l'integrazione delle attribuzioni dell'Area ora denominata Persone e Organizzazione (che riassume le funzioni in materia di programmazione e organizzazione del personale contrattualizzato, relazioni sindacali, presidio dei rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale), dell'Area Affari Generali e Legali (che integra la Centrale Acquisti e la segreteria degli Organi Accademici) e dell'Area Edilizia (presidio dei consumi energetici, in ragione del legame con le misure di efficientamento mediante interventi sugli edifici e sugli impianti).
- il consolidamento della sperimentazione sui **Coordinamenti Amministrativi Dipartimentali**, potenziando nel contempo le dotazioni organiche delle Scuole e dei Dipartimenti.
- Sull'assetto micro-organizzativo, nel 2022 è stata costituita l'unità di supporto alla pianificazione, assicurazione della qualità e valutazione; in prospettiva si prevedono **ulteriori interventi**, legati alla riforma dei servizi agli studenti e dei servizi amministrativi contabili trasversali a più strutture e ad una **rifunzionalizzazione dei processi gestiti dalle unità di secondo e terzo livello**, con un investimento anche sui ruoli organizzativi, per favorire la responsabilizzazione delle professionalità presenti.

Ad analoghi principi e ad una comunanza di intenti nel rispetto delle specifiche finalità e interessi si ispirano i rinnovati rapporti di interlocuzione con l’Azienda Agricola Montepaldi (società partecipata al 100% dall’Ateneo della quale è stato recentemente nominato un nuovo Amministratore), e con l’Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi (con cui si è avviato l’aggiornamento dell’atto aziendale e si sono rivisti i criteri di programmazione congiunta).

2.2 Sviluppo della cultura organizzativa

Tra le prime azioni promosse per sostenere e accompagnare il cambiamento con una nuova cultura organizzativa si citano:

- la **revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance**, in chiave di maggiore integrazione con le strategie, responsabilizzazione dei livelli apicali, valorizzazione della valutazione individuale basata su un chiaro processo di feedback tra valutatori e valutati, come leva di crescita professionale, personale e organizzativa.
- l’impulso verso un maggiore **coordinamento dei vari livelli di programmazione e controllo**, sfociato nel PIAO 2023-2025, nelle previsioni di budget per il Bilancio e, in prospettiva, nel rafforzamento degli strumenti del controllo di gestione.
- la **programmazione congiunta del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo**, per sostenere con pari impegno di punti organico la crescita delle attività istituzionali;
- l’introduzione di **modelli di selezione del personale** tecnico amministrativo basati anche su una valutazione delle *soft skill*, e di **procedure di on boarding** per i neoassunti.
- l’allargamento degli **istituti di conciliazione vita-lavoro**, con l’uscita dalla fase emergenziale del lavoro agile e la sottoscrizione digitale dei contratti individuali, l’estensione dei contratti di telelavoro, le nuove tipologie orarie, l’emanazione del nuovo regolamento per il part time;
- la spinta per una **gestione consapevole del patrimonio edilizio**, con l’aggiornamento delle rilevazioni degli spazi e delle dotazioni dell’Ateneo e a comune con l’AOUC, la previsione di obiettivi di efficientamento energetico e un nuovo piano per la revisione dei documenti di valutazione del rischio e per la formazione sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

1. Performance organizzativa di Ateneo: schede azioni

Linea A. Didattica per il futuro e inclusione

AzA1.1 Acquisizione di nuovi spazi per la didattica e riconversione e riqualificazione degli spazi esistenti

L'azione si è sostanziata di interventi per l'ampliamento e la riqualificazione degli spazi per la didattica, anche mediante la rimozione di barriere architettoniche eventualmente presenti. Ha beneficiato dei processi di acquisizione di nuovi spazi, e di ricognizione degli esistenti, già avviati nel 2021, e ha consentito di mettere a servizio la maggior parte degli spazi già nell'anno, migliorando altresì l'accessibilità dell'intero patrimonio destinato alla didattica e ai servizi per gli studenti. Ulteriori interventi sono stati programmati nel 2023 per il definitivo utilizzo delle superfici previste, in linea con i tempi di realizzazione previsti dal progetto generale Pro3.

Zona	Struttura	Mq
Sesto Fiorentino / Calenzano	Aula Schiff	92
	Tendostruttura	900
	Convenzione Liceo Agnoletti	730
	Calenzano. Via Vittorio Emanuele	700
Novoli	Edificio C9	1.335,8
Santa Teresa	Lotto 2	200
	Altro lotto	63
Torretta	Spazio studio 1	161
	Spazio studio 2	187,62
Totale		4.369,42

▲Fig. A.1 – Nuove superfici acquisite al 30/06/2022 rispetto al monitoraggio iniziale (30/06/2020).

Parallelamente all'acquisizione dei nuovi spazi (cfr. fig. A.1) è stata aggiornata l'informazione relativa alle destinazioni

d'uso degli spazi. È stato effettuato un censimento e riscontro delle superfici didattiche d'Ateneo e di Dipartimento e delle loro eventuali potenzialità di riqualificazione e rifunzionalizzazione. Complessivamente sono state individuate ulteriori superfici per 3.347,11 mq. Di queste 2.039,65 sono già state destinate alla funzione didattica, mentre le altre 1.307,46 saranno rese idonee mediante interventi edilizi o infrastrutturali e rese disponibili nel corso del 2023.

Pertanto si possono ritenere conseguiti gli obiettivi attesi e in particolare quelli misurati dall'indicatore "1. Avanzamento del progetto", il cui valore era già stato raggiunto al monitoraggio dello scorso settembre 2022, e quello dell'indicatore "2. Mq destinati alla didattica, agli studenti, ai servizi alla didattica" che beneficia dell'incremento di 4.369,42 mq di nuove superfici e dell'aggiunta di 2.039,65 mq risultanti dal censimento come già idonei, per un totale quindi di 6.409,07 mq, ben superiore ai 5.132 mq preventivati (+25%).

L'indicatore di customer satisfaction non ha dimostrato invece la tendenza attesa. Infatti, rispetto all'incremento atteso delle "valutazioni medie degli studenti su capienza e accessibilità delle aule e laboratori nelle Scuole dove sono stati promossi gli interventi" del +2%, è stata osservata una contrazione delle valutazioni del -0,8%. Tale risultato è senz'altro dovuto alla maggiore affluenza degli studenti in aula e in laboratorio rispetto al periodo emergenziale di base (nel 2021 erano stati 6.349 gli studenti che avevano valutato la capienza, mentre nel 2022 sono stati 11.336). Per altro verso, la messa a disposizione degli ambienti in corso d'anno può aver influenzato la valutazione in senso negativo per via dei disagi provocati dai lavori di riqualificazione. Un dato confortante, restringendo la valutazione alla sola accessibilità di aule e laboratori (escludendo quindi la valutazione della capienza), è quello della valutazione degli interventi di abbattimento delle barriere architettoniche che con un incremento del +2,2%, ha decisamente trovato positiva valutazione.

AzA1.1 Acquisizione di nuovi spazi per la didattica e riconversione e riqualificazione degli spazi esistenti			
Indicatori	Target	% di raggiungimento	Risultato ponderato
1. avanzamento del progetto	1. quadro interventi e barriere da rimuovere entro l'anno, predisposizione del 40% degli spazi per il successivo allestimento	100% (interventi di abbattimento promossi e allestiti spazi oltre il target)	4,333%
2. mq destinati alla didattica, agli studenti, ai servizi alla didattica	2. almeno 5.132 mq in più rispetto al 30.06.2020	100% (6.409,07 mq aggiunti)	4,333%
3. CS. Indagine sui servizi di supporto agli studi. Valutazione degli studenti su capienza e accessibilità delle aule e laboratori nelle Scuole dove sono stati promossi gli interventi	3. CS. Miglioramento delle valutazioni del 2% rispetto all'edizione precedente	0% (-0,8% rispetto base 2021)	0,000%
Media ponderata		66,7%	8,667%

AzA1.2 Estensione del numero di aule con dotazione tecnologica e multimediale

L'Area dei servizi economici, patrimoniali e logistici, in collaborazione con il Centro Multimediale per gli aspetti tecnici e con le Scuole per il fabbisogno, ha sviluppato nel primo semestre 2022 il quadro degli interventi e il capitolato a procedura aperta necessario per l'estensione del numero di aule con dotazione tecnologica e multimediale. Il 9 giugno 2022 (prot. 123297) è stata comunicata la ripartizione dei lotti della fornitura, i computi metrici, il capitolato speciale, di cui è stato fornito un sintetico riepilogo nel monitoraggio intermedio.

Il Consiglio di Amministrazione del 29 settembre 2022, in relazione all'impatto di eventi non prevedibili al momento della redazione del PIAO, primo fra tutti l'aggravarsi del quadro congiunturale economico e in particolare il costo delle utenze, ha stabilito di differire tali interventi a una fase di maggior equilibrio economico, rimodulando l'originario obiettivo.

Da notare che, pur non avendo dato attuazione agli interventi originariamente previsti durante il 2022 sono stati realizzati interventi della fattispecie in esame nei plessi di Viale Pieraccini, 6, Cubo, per le esigenze della Scuola di scienze della salute umana e del Dipartimento di medicina sperimentale e clinica e nell'aula C in viale Morgagni, 63, Firenze, sempre per le esigenze della didattica della Scuola di scienze della salute umana. Si è dato inoltre luogo alla fornitura di apparecchiature audiovisive a beneficio del plesso aule della Città metropolitana di Firenze nell'ambito dell'accordo di programma per l'istituto scolastico Agnoletti di Sesto Fiorentino. Gli interventi sono stati realizzati mediante le risorse del budget ordinario 2022.

Per quanto detto si devono ritenere raggiunti gli obiettivi di cui agli indicatori "1. Avanzamento del progetto" e "2. Numero di aule mantenute in full technology", quest'ultimo addirittura ampliato.

L'indicatore di customer satisfaction non ha dimostrato invece la tendenza attesa. Rispetto a un'attesa di mantenimento del livello delle valutazioni medie degli studenti sull'adeguatezza delle aule didattiche, è stato osservato un arretramento del -2,7%. Tale risultato è senz'altro dovuto alla maggiore affluenza degli studenti in aula rispetto al periodo emergenziale di base (nel 2021 5.270 studenti avevano valutato l'adeguatezza delle aule, mentre nel 2022 sono stati 10.365, quasi il doppio!). Per altro verso, i disagi provocati dagli interventi in aula possono aver influenzato negativamente le valutazioni.

AzA1.2 Estensione del numero di aule con dotazione tecnologica e multimediale			
Indicatori	Target	% raggiungimento	Risultato ponderato
1. avanzamento del progetto	1. specificazione quadro interventi in lotti e redazione del capitolato per procedura aperta per l'evidenza pubblica entro l'anno	100% (attività concluse nell'anno)	4,167%
2. numero di aule mantenute in Full Technology	2. almeno stesso numero anno precedente	100% (numero incrementato)	4,167%
3. CS. Indagine sui servizi di supporto agli studi. Giudizio complessivo all'adeguatezza delle aule didattiche	3. CS. Mantenimento delle valutazioni rispetto all'edizione precedente	0% (-2,7% rispetto base 2021)	0,000%
Media ponderata		66,7%	8,333%

AzA2.1. Riduzione dei divari e sostegno a disabilità e DSA

Il tema dell'inclusione ha assunto una nuova centralità a seguito dell'approvazione del Piano Strategico 2022-2024. In particolare in concomitanza con la sua approvazione, l'asse di primario intervento è stato spostato verso l'erogazione dei servizi di supporto agli studi per gli studenti con svantaggi di apprendimento piuttosto che nel riconoscimento delle previste agevolazioni economiche. Cosicché nelle fasi di maturazione del Manifesto degli Studi (giugno 2022) sono stati affrontati contestualmente i due temi. Mentre sul versante delle disabilità e invalidità si è agito sia con l'attivazione di servizi dedicati che con il riconoscimento di agevolazioni economiche, sul versante degli interventi di riduzione dei divari gli Organi si sono espressi per il potenziamento dei servizi di sostegno.

Per il vigente A.A. sono state riconosciute agevolazioni economiche agli studenti portatori di handicap compreso tra il 5% e il 34% (esonero parziale del 25%), estendendo la platea dei beneficiari che per l'anno precedente era limitata alle invalidità superiori al 34%.

Sul versante dei servizi, nel corso del 2022 sono stati inaugurati i nuovi servizi UNIFI INCLUDE del Campus di Novoli e di Careggi, in locali accessibili alle disabilità, appositamente progettati per garantire la privacy e la riservatezza. Lo Sportello UNIFI INCLUDE si occupa dell'individuazione dei fabbisogni degli studenti con fragilità e dell'identificazione degli strumenti, ausili e servizi utili nel percorso formativo, tramite la redazione di piani di supporto personalizzato. Lo Sportello raccoglie in un approccio integrato tutte le iniziative che promuovono parità e inclusione ed estende il suo campo di azione, all'accoglienza di studenti provenienti da paesi terzi, al supporto agli studenti in stato di detenzione, alle tematiche di genere, allo sport e al benessere. In particolare sono attivi i seguenti servizi:

- Patto di supporto allo studio. Per gli studenti con disabilità/DSA, la redazione del patto consente di individuare e concordare le misure compensative e gli ausili necessari per il conseguimento degli obiettivi formativi
- Consulenza per la scelta di ausili tecnologici
- Tutoraggio di sostegno allo studio personalizzato. Realizzato mediante strumenti metodologico didattici compensativi e dispensativi
- Orientamento in entrata, in itinere e in uscita
- Adattamento e tempo aggiuntivo per sostenere la prova di lingua straniera e le prove selettive

- Facilitazioni e affiancamento a lezione. Lo studente può beneficiare di facilitazioni per frequentare le lezioni, come il posto in prima fila, registrare la lezione in autonomia, ottenere materiali didattici
- Mediazione coi docenti. Accesso facilitato ed eventualmente mediato con i docenti
- Materiale didattico in formato idoneo, chiedendo l'adattamento dei formati alle proprie necessità
- Interpretariato e assistenza alla comunicazione

Inoltre, con l'intento di promuovere l'equità e valorizzare la diversità nella comunità studentesca, gli organi hanno deliberato nel mese di maggio 2022 il modello di attribuzione dell'identità ALIAS, mediante il mascheramento del nome anagrafico dello/a studente/essa con un nome di elezione valido fino alla chiusura della carriera o all'emissione di una sentenza definitiva di rettifica. Il servizio è stato utilizzato per la stipula di dieci accordi di riservatezza. Le novità sono state comunicate e promosse anche mediante una sezione dedicata "Carriera Alias" della pagina web "UNIFI Include".

Tipologia di studente	Numerosità
Disabilità	176
DSA	319
Doppia diagnosi	14
Carriera alias (richieste)	12
Stato di detenzione	55
Provenienti da paesi terzi	10
Atleti	12
Altro	4
Totale	602

▲Fig. A.2 – N. e tipologia di interventi richiesti allo sportello Unifi Include nell'a.a. 2022/23.

AzA2.1 Riduzione dei divari e sostegno a disabilità e DSA			
Indicatori	Target	% raggiungimento	Risultato ponderato
1. avanzamento del progetto	1. specificazione dei processi di accesso al supporto per gli studenti portatori di disabilità o DSA e degli eventuali benefici economici entro il 30 giugno 2022 nel Manifesto degli Studi	100% (specificazioni approvate nel manifesto. Servizi in erogazione)	4,25%
3. numero di studenti con DSA e disabilità / invalidità, in stato di detenzione, provenienti da paesi terzi o in stato di fragilità che si sono rivolti allo sportello UNIFI INCLUDE entro il 31.12	3. almeno 40	100% (Utenza stimabile al 31.12.2022 attorno alle 400 unità)	4,25%
Media ponderata		100%	8,50%

Linea B. Qualità e impatto della Ricerca

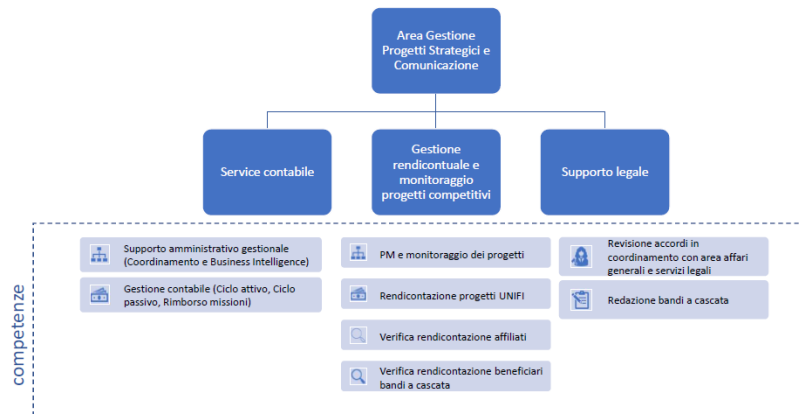
AzB1.1 Adeguamento organizzativo per il miglior supporto alla ricerca e trasferimento tecnologico d'Ateneo

Nel primo semestre, l'Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico - CsaVRI ha seguito, in maniera combinata e di concerto con i Dipartimenti e le altre Aree dirigenziali, le attività organizzative per la formulazione delle proposte e la gestione dei finanziamenti straordinari del Programma Nazionale della Ricerca 2021-2027, del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza 2022-2025 (PNRR), di quello dei Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027. Le attività di questo periodo sono state particolarmente impegnative in termini progettuali e, per la specifica parte relativa alla componente PNRR, si sono sostanziate nel supporto alla presentazione delle proposte, nella

formalizzazione degli assetti societari tra soggetti proponente (Ateneo), coordinatori (Hub) ed esecutori (Spoke), e nell'armonizzazione dei criteri e nel coordinamento degli interventi, coinvolgendo in maniera intensiva la maggioranza delle Aree dirigenziali.

Durante questa fase iniziale dell'anno, sono stati analizzati i principali processi, i flussi informativi, gli assetti funzionali, le potenziali criticità e opportunità, con lo scopo di individuare la soluzione organizzativa più idonea per garantire l'efficacia prospettiva della gestione dei finanziamenti.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 28 giugno 2022, in considerazione dell'esperienza maturata, ha definito il nuovo assetto dell'Amministrazione Centrale, prevedendo una nuova Area dirigenziale denominata "Gestione progetti strategici e comunicazione", incaricata primariamente di garantire la gestione delle risorse e delle rendicontazioni PNRR in collaborazione con gli hub costituiti. Il 1° settembre 2022 è entrata in servizio la Dirigente (D.ssa Francesca Farnararo). Nella seduta del 28 ottobre 2022, il Consiglio di Amministrazione ha approvato in via definitiva il modello organizzativo d'Ateneo per la gestione dei finanziamenti del PNRR, definendo altresì le relative responsabilità di processo e allargando lo spettro di impiego alla gestione di ulteriori progetti finanziati che prevedano la partecipazione dell'Ateneo a livello multidisciplinare e/o prevedano una gestione complessa della rendicontazione.

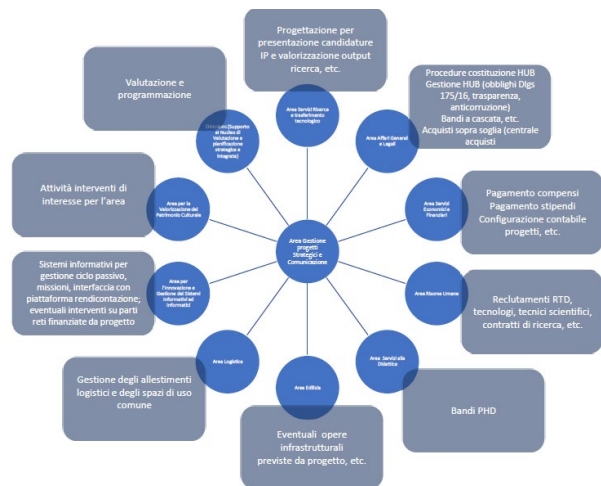


▲Fig. A.3 – Assetto organizzativo della nuova Area dirigenziale "Progetti Strategici e Comunicazione".

▼Fig. A.4 – Principali relazioni tra strutture dell'Amministrazione Centrale.

Forti collaborazioni e sinergie legano la nuova Area con le altre Aree dell'Amministrazione, e in particolare con l'Area dei Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico – CsaVRI che mantiene, unitamente ai Dipartimenti, il presidio dei finanziamenti strutturali, di quelli del PNR e dei Dipartimenti di Eccellenza.

Le risorse umane da impiegare nel potenziamento dei servizi, sia di Amministrazione Centrale che nei Dipartimenti, sono state attinte mediante processi di mobilità interna per il reclutamento dei profili senior e da specifiche procedure concorsuali per l'altro personale. Per rafforzare il collegamento fra le attività scientifiche dei Dipartimenti e il supporto amministrativo gestionale dell'Amministrazione Centrale sono tutt'ora in reclutamento nuove figure di research manager, che faciliteranno i progetti di innovazione, lo sviluppo delle attività di ricerca, l'internazionalizzazione e i rapporti con le imprese.



AzB1.1 Adeguamento organizzativo per il miglior supporto alla ricerca e trasferimento tecnologico d'Ateneo			
Indicatori	Target	% di raggiungimento	Risultato ponderato
1. formalizzazione nuova organizzazione	1. Entro il 31 dicembre 2022	100% (Definita la nuova Area dirigenziale "Gestione progetti strategici e comunicazione". Definita l'organizzazione generale di supporto ai processi del PNRR. Assegnate le risorse umane e infrastrutturali per lo sviluppo delle attività)	33,00%
Media ponderata		100%	33,00%

Linea C. Cambiamento organizzativo

AzC1.1. Potenziamento dell'interazione digitale con studenti e personale

- **Contact Center per il supporto al personale:** Nel primo semestre è stata completata la migrazione al nuovo servizio di *contact center* (assistenza.unifi.it). Sono stati configurati praticamente tutti i servizi relativi al supporto informatico e sono state effettuate le attività formative necessarie per la gestione operativa. Il nuovo sistema permette di effettuare un monitoraggio puntuale delle richieste di supporto ricevute dagli operatori, gestire l'impegno delle risorse e tracciare l'avanzamento della richiesta. Attraverso il tracciamento e il monitoraggio costante, si è misurato il supporto fornito all'utenza interna, non solo tipicamente tecnica, relativamente a problematiche hardware e software, ma anche su procedure e processi digitali quali a esempio gestione documentale, protocollo e firma digitale. Dopo la migrazione, è proseguito il fine tuning, sono state effettuate le attività formative per la gestione operativa da parte del personale preposto, si è provveduto alla manutenzione ordinaria ed evolutiva della piattaforma.
- **Interazione con gli studenti:** Nel secondo semestre del 2022, dopo i primi interventi già rendicontati al monitoraggio intermedio, il Direttore Generale ha avviato un processo di riorganizzazione complessiva dei servizi agli studenti, con un approccio organico e



▲Fig. A.5 – Il portale di assistenza SIAF.



versale a tutte le strutture dell'Ateneo. È stato definito un Gruppo di Lavoro composto da personale dell'Area Servizi alla Didattica (ASD), delle Scuole e delle UP della Comunicazione, con responsabilità e project management afferenti all'ASD. Il GdL ha individuato 5 principali aree di miglioramento dei servizi agli studenti e ha raccolto, *direttamente dagli studenti e dal personale*, una serie di proposte per raggiungere gli obiettivi



specifici del progetto. Gli interventi mirano a potenziare l'interazione digitale con gli studenti, e corrispondentemente ad accrescere la cultura organizzativa di strutturazione dei processi nel personale tecnico-amministrativo. Sono stati mappati numerosi servizi agli studenti: un estratto della mappatura è stato proposto alla cabina di regia all'inizio del 2023, che ha deciso di avviare la revisione dal "Nulla Osta Lauree Magistrali (con titolo italiano)" e "Verbalizzazione Online dell'Esame di Laurea". In particolare nel

2022 è stata completata l'analisi dei servizi "Carta Studente", "Bando 150 ore" e "Bando iniziative studentesche", svolgendo alcuni test nell'ambiente di pre-produzione e programmando la data per la definitiva messa a servizio.

- *Suite Kairos*: Nella prima parte dell'anno erano state apportate diverse modifiche funzionali alla *suite Kairos*, impiegata per la prenotazione dell'accesso ai servizi: è stata modificata la procedura di prenotazione agli esami consentendo allo studente, in caso di esame su più turni, di scegliere fra le date disponibili; sono stati attenuati i vincoli definiti; sono state configurate e gestite le aule studio con le relative politiche di accesso. Sono state messe a regime le modalità di prenotazione *last-minute* ed è stata definita una maggiore flessibilità dei tempi di prenotazione; nell'App Studenti UNIFI è stato aggiunto in *dashboard* un bottone che punta direttamente all'Agenda Web, ai fini della consultazione più immediata dell'orario delle lezioni.

AzC 1.1 - Potenziamento dell'interazione digitale con studenti e personale			
Indicatori	Target	% di raggiungimento	Risultato ponderato
1. avanzamento del progetto	1. raggiungimento dei traguardi di progetto (personale formato all'azione, rilevamento necessità di interazione, progettazione consolle di interazione con studenti e personale)	100% (Il personale coinvolto nei servizi è stato formato. Le necessità e modalità di interazione sono state analizzate dal GdL e calendarizzate le azioni. Servizio di contact center attivato con possibilità di espansione a nuovi canali di supporto sia del personale che degli studenti)	2,75%
2. mappatura dei fabbisogni di interazione	2. mappatura dei servizi di interazione realizzabili entro il 2023	100% (La mappatura dei servizi è stata realizzata e applicata, ove possibile. Alla fine del 2022 erano stati mappati 54 servizi agli studenti: un estratto è stato proposto alla cabina di regia all'inizio del 2023)	2,75%
Media ponderata		100%	5,500%

AzC1.2. Semplificazione regolamentare, organizzativa e di processo

Le azioni previste erano state concluse già al monitoraggio intermedio di settembre 2022, a esso si rinvia per ogni ulteriore dettaglio.

L'azione è iniziata con la costituzione di due gruppi di lavoro, uno dedicato alla revisione dei regolamenti e l'altro finalizzato a uniformare la redazione degli atti normativi d'Ateneo. Il lavoro si è svolto beneficiando in maniera intensiva delle analisi di benchmark e ha condotto ai risultati attesi già al termine del periodo estivo, concludendosi comunque secondo le modalità e tempistiche previste.

AzC 1.2. Semplificazione regolamentare, organizzativa e di processo			
Indicatori	Target	% di raggiungimento	Risultato ponderato
1. avanzamento del progetto	1. raggiungimento dei traguardi di progetto (proposte di revisione dei regolamenti, individuazione ricadute organizzative e sui processi)	100% (Traguardi di progetto raggiunti già a settembre 2022)	2,75%
2. istruttorie per gli Organi	2. almeno 2 regolamenti revisionati con istruttoria presentata agli Organi nell'anno	100% (Obiettivo raggiunto già a settembre 2022)	2,75%
Media ponderata		100%	5,500%

AzC1.3. Dematerializzazione documentale e di processo

Le azioni di dematerializzazione sono state orientate su più fronti:

- **Dematerializzazione del processo di attivazione degli insegnamenti dei Corsi di Studio (CdS) in MOODLE:** l'azione si è concretizzata nella dematerializzazione del modulo ELF01 per l'attivazione degli insegnamenti dei Cds in Moodle. L'applicativo "Attivazione Insegnamenti ELF01" sostituisce la presentazione del modulo di richiesta con una procedura automatizzata. Complessivamente per l'A.A. 2021-22 sono stati attivati circa l'80,5% dei moduli formativi e per l'A.A. 2022-23 ne sono stati attivati al momento il 42,10%.
- **Dematerializzazione delle adesioni all'istituto del Lavoro Agile:** Per l'attivazione del Lavoro Agile è necessaria la sottoscrizione degli Accordi Individuali. La procedura è stata realizzata con l'applicativo web AskMeSign (già in utilizzo per la firma digitale remota) dove sono stati predisposti per il flusso approvativo complessivamente 1.484 documenti. Il flusso prevedeva, a seconda della casistica, un iter di validazione o firma digitale a due o tre step. A seguito dell'approvazione della proroga degli accordi di Lavoro Agile, disposta a fine settembre 2022, sono stati lavorati altri 1.046 documenti. La procedura ha coinvolto tutto il personale tecnico amministrativo di Ateneo e ha visto coinvolti nel processo di workflow documentale un totale annuo di 2.530 contratti.
- **Informatizzazione del percorso di presentazione delle pratiche per le delibere degli Organi:** In collaborazione con l'Area Affari Generali e Legali, è in fase di sviluppo un iter documentale dedicato alla gestione delle istruttorie per gli Organi. Il percorso autorizzatorio e documentale si sviluppa attraverso l'utilizzo delle cartelle condivise sul server interno di Ateneo. Il flusso prevede la sottomissione della pratica da parte del redattore, il "visto" da parte di uno o più dirigenti coinvolti, il "visto" del Direttore Generale e della Rettrice o suo delegato.
- **Dematerializzazione dei bandi di reclutamento dei docenti a contratto:** Nel quarto trimestre del 2022 è stata sperimentata dal Dipartimento di Scienze Giuridiche (DSG) la piattaforma "Concorsi Online" per la gestione della selezione dei docenti a contratto. La piattaforma permette la dematerializzazione del processo di presentazione delle domande

e la successiva valutazione da parte della Commissione. Il DSG nel 2022 ha gestito 12 bandi e complessivamente 198 domande e 87 commissari.

- **Integrazione della PEC in Titulus:** Sono state integrate 62 PEC nell'applicativo di protocollazione Titulus. La funzionalità consente la recapitazione tramite PEC del materiale protocollato, evitando fasi successive di lavorazione.
- **Dematerializzazione dei processi di gestione della mobilità internazionale:** Sono proseguite le attività di dematerializzazione del processo di gestione della mobilità internazionale. I principali punti di intervento realizzati sono stati: adesione alla rete Erasmus Without Paper (EWP), gestione degli accordi inter istituzionali (IIA) per i bandi di mobilità internazionale tramite il gestionale Esse3, gestione delle graduatorie di mobilità outgoing tramite il gestionale Esse3, test di dematerializzazione del processo di presentazione del learning agreement (LA) per gli studenti in mobilità outgoing, test dello scambio inter istituzionale del LA tramite il network EWP (OLA) per gli studenti in mobilità outgoing sperimentazione del processo di acquisizione e di validazione dei LA (OLA) per studenti in mobilità incoming tramite il network EWP, rilascio per tutti gli studenti in mobilità outgoing dell'European Student Identifier (ESI).
- **Gestione documentale con documenti originali informatici:** Sono proseguite le attività per la gestione dei documenti prodotti dall'amministrazione in conformità con quanto previsto dal CAD. Sono state attenzionate alcune situazioni di gestione scorretta sia nelle registrazioni in Titulus che nella pubblicazione nell'Albo Ufficiale di Ateneo, emerse a seguito delle verifiche condotte a campione su un numero significativo di atti. Si è evidenziato che i documenti non creati in formato nativo digitale o contenenti problemi di apposizione della firma digitale ammontavano a circa il 25%. Su questi documenti sono stati avviate le successive attività di miglioramento.

AzC 1.3. Dematerializzazione documentale e di processo			
Indicatori	Target	% di raggiungimento	Risultato ponderato
1. avanzamento del progetto	1. raggiungimento dei traguardi di progetto (identificazione campi di impiego della firma e identità digitale in relazione ai diversi livelli di responsabilità e delega, formalizzazione di flussi di processo nativamente dematerializzati, test di funzionalità di processi pilota)	100% (Sviluppato l'impiego della firma digitale in una pluralità di applicazioni amministrative, creazione di processi nativamente digitalizzati, sviluppo di progetti pilota di incubazione)	2,75%
2. test su flussi di processo nativamente digitali	2. almeno 3 flussi sottoposti a test	100% (I processi di dematerializzazione descritti sono stati sottoposti a test e in generale posti in produzione)	2,75%
Media ponderata		100%	5,500%

AzC2.1. Potenziamento delle competenze digitali del personale TA

Per lo sviluppo armonico dell'azione, l'Ateneo ha aderito al [progetto Syllabus "Competenze digitali per la PA"](#). Syllabus descrive l'insieme minimo di conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico, non specialista IT, dovrebbe possedere per partecipare attivamente alla trasformazione digitale del proprio Ente. Syllabus è organizzato in cinque aree tematiche, su tre livelli di padronanza delle competenze e rappresenta lo strumento di riferimento per le attività di autoverifica che per la definizione dei fabbisogni formativi. L'adesione al progetto è stata curata dall'Ufficio

per l'innovazione e la digitalizzazione del Dipartimento della funzione pubblica e vede già la partecipazione di diverse amministrazioni.

Al 21 dicembre 2022, delle 1.479 unità di personale abilitate in piattaforma, 1.101 avevano portato a termine la registrazione (74%), con una rappresentatività della popolazione adeguata. Le donne, che sono il 67,5% nella popolazione, raggiungono un livello del 68,9% tra i registrati. Si nota invece un tasso di adesione inferiore all'atteso nella fascia over 60 (15% degli iscritti invece del 20% della popolazione), a favore di una maggiore rappresentatività delle fasce 31-40 e 41-50 anni.

I livelli di competenza rilevati sono risultati eterogeni nelle aree di analisi (il report dettagliato è stato protocollato il 28/12/2022 con n. 301008):

- nell'area 'Dati, informazioni e documenti informatici' si sono registrati i livelli inferiori di competenza. Il livello di padronanza più diffuso è inferiore al livello base, con percentuali intorno al 70%, che richiedono una formazione specifica sull'Information Literacy
- per contro nell'area di competenza 'Comunicazione e condivisione' si rileva il miglior livello di competenza, probabilmente per merito della diffusa esperienza del periodo pandemico e del lavoro agile
- nell'area della 'Sicurezza' risulta un maggiore scarto tra i livelli di padronanza delle due competenze previste, molto diverse tra loro: la prima legata alle pratiche personali e la seconda alla conoscenza del quadro normativo inerente la privacy
- nell'area 'Servizi online' i livelli di padronanza raggiunti risultano modesti, anche in quegli ambiti, come l'identità digitale, in cui ci si poteva attendere che l'esperienza personale avesse portato maggiori conoscenze
- nell'ultima area 'Trasformazione digitale' si registrano stranamente maggiori livelli di padronanza nell'area delle tecnologie emergenti piuttosto che in quella generica della trasformazione digitale.

La ricognizione conferma la necessità di un intervento sulle competenze digitali, cosicché il Piano Formativo 2023 è stato elaborato tenendo conto dei fabbisogni rilevati. Per l'area "Dati, informazioni e documenti informatici", vengono riproposti i corsi sulla redazione di documenti accessibili e la gestione documentale in ottica di dematerializzazione e digitalizzazione. Un percorso dedicato ai neoassunti sul sistema archivistico di Ateneo e l'applicativo titulus tende a favorire una cultura della dematerializzazione e conservazione dei documenti informatici. Nell'ambito del processo di formazione sulle competenze digitali si inseriscono anche il corso sull'utilizzo della suite Google Workspace for Education e il corso di "Transizione al digitale" che si propone di affrontare le tematiche relative alla transizione al digitale nella PA a partire dal contesto normativo ed organizzativo. Una formazione specifica è riservata ai tecnici, in particolare a quelli delle Aree ICT e Servizi alla Didattica.

Il disegno di una organizzazione smart implica l'attenzione allo sviluppo di competenze digitali legate alla conoscenza dei processi e alle loro possibilità di reingegnerizzazione e dematerializzazione. Saranno pertanto di rilievo le azioni a promozione della cultura organizzativa.

AzC2.1. Potenziamento delle competenze digitali del personale TA			
Indicatori	Target	% di raggiungimento	Risultato ponderato
1. avanzamento del progetto	1. raggiungimento dei traguardi di progetto (individuazione ambiti delle competenze digitali da potenziare, formalizzazione competenze digitali per profilo del dipendente, definizione del Piano Formativo, anche in considerazione dell'offerta Syllabus)	100% (Individuate le competenze digitali da potenziare. Definito il Piano Formativo)	2,75%

2. Redazione Piano Formativo 2023 - Sezione "Competenze digitali"	2. completamento della Sezione "Competenze digitali" a garanzia di possibilità di formazione diffusa nel 2023	100% (Il quadro delle competenze digitali è stato definito nel Piano formativo del personale TAB del 2023)	2,75%
Media ponderata		100%	5,500%

AzC3.1. Potenziamento delle competenze digitali del personale docente

L'ateneo sta investendo da alcuni anni sul potenziamento delle competenze di digital teaching and learning del personale docente, con lo scopo di utilizzare appieno le tecnologie acquisite dall'Ateneo per migliorare l'insegnamento e l'apprendimento in aula, nonché per assolvere in maniera digitale le relative pratiche amministrative. In particolare è stato istituito un Gruppo di lavoro sull'innovazione della didattica, rappresentativo delle diverse necessità scientifico-disciplinari, e avviato un percorso pilota sul blended learning (<https://www.unifi.it/p12160.html>), che ha coinvolto i corsi di studio magistrali nell'A.A. 2021/2022 e che proseguirà nell'A.A. 2022/23. In proposito, l'UP Digital learning e formazione informatica di SIAF ha curato la formazione e il supporto all'uso di Moodle, e agli strumenti correlati, per l'erogazione della didattica blended attraverso le seguenti azioni di sostegno:

1) lo Sportello eLearning, che è stato in parte riorientato verso il sostegno alla progettazione tecnologico-didattica di interventi blended. Sono stati organizzati tre momenti, nello specifico:

- il primo ciclo dal 15 febbraio al 15 aprile 2022, per gli insegnamenti del secondo semestre dell'a.a. 2021/2022 con la partecipazione di 21 docenti per 20 insegnamenti/moduli
- il secondo ciclo dal 15 febbraio al 15 aprile per i docenti che effettuano la sperimentazione nel primo semestre 2022/2023 con la partecipazione di 30 docenti per 37 insegnamenti/moduli
- il terzo ciclo dal 15 settembre al 15 novembre, per i docenti che effettuano la sperimentazione nel secondo semestre 2022/2023 con la partecipazione di 10 docenti per 13 insegnamenti/moduli

2) un corso in autoapprendimento implementato in Moodle sulla progettazione di corsi universitari in modalità blended: <https://formperselearning.unifi.it/enrol/index.php?id=345>

In totale sono stati realizzati 25 eventi per un totale di 432 presenze.

A queste attività vanno aggiunte quelle relative allo sportello eLearning, cioè del servizio di coaching individualizzato rivolto al personale docente per la progettazione del corso Moodle. Nel 2022 sono stati 197 gli eventi di questa tipologia, della durata complessiva di 1.454 ore.

Per orientare al meglio l'offerta formativa del 2023 destinata ai docenti, l'UP Digital Learning e formazione informatica, in collaborazione con il Gruppo Innovazione di Ateneo, ha sottoposto ai docenti un questionario esplorativo, volto a mappare i bisogni formativi, anche dipendenti dall'area disciplinare di appartenenza. In totale hanno partecipato al sondaggio 468 docenti, variamente distribuiti nelle 5 aree disciplinari. Le evidenze emerse hanno consentito di strutturare una proposta formativa diversificata per ciascuna area disciplinare in relazione a:

- volume della richiesta
- uniformità della proposta, in modo da proporre lo stesso numero di laboratori e di ore di formazione in ogni area
- presenza in tutte le aree del laboratorio di livello base
- inserimento di proposte formative coerenti con gli ambiti disciplinari
- copertura di tutte le attività di Moodle, prendendo in considerazione l'offerta formativa complessiva sulle 5 aree.

Infine, durante l'attivazione del progetto Syllabus di Funzione Pubblica per il personale tecnico amministrativo, l'Ateneo aveva valutato di procedere con l'estensione del progetto al personale docente. L'analisi e i riscontri avuti dopo la fase di test hanno consigliato di non procedere per il momento all'adesione. La decisione è stata confermata dal Tavolo tecnico ICT di Ateneo.

AzC3.1. Potenziamento delle competenze digitali del personale docente			
Indicatori	Target	% di raggiungimento	Risultato ponderato
1. avanzamento del progetto	1. raggiungimento dei traguardi di progetto (individuazione ambiti delle competenze digitali da potenziare, formalizzazione delle competenze digitali da acquisire, proposta di Piano Formativo e proposta di attuazione)	100% (È stato definito l'ambito delle competenze digitali da potenziare, anche sulla base degli indirizzi del "Gruppo di lavoro sull'innovazione della didattica". Sono stati erogati 25 corsi sul digital learning, cui hanno partecipato 452 iscritti. Sono state individuate le ulteriori competenze scientifico-didattiche per orientare la formazione del 2023)	2,75%
2. Piano Formativo del personale docente	2.proposta attuativa di Piano Formativo	100% (La proposta è stata definita mediante ricognizione guidata dal "Gruppo di lavoro sull'innovazione della didattica" e dell'Ufficio di supporto al Responsabile per la Transizione al Digitale. È stata definita la proposta formativa diversificata per ciascuna area disciplinare per il 2023)	2,75%
Media ponderata		100%	5,500%

AzC3.2. Innalzamento delle competenze digitali dei ricercatori neoassunti per lo sviluppo delle attività istituzionali

Come già rendicontato nel monitoraggio intermedio, nei mesi di giugno e luglio 2022 è stata organizzata la formazione dedicata ai ricercatori neoassunti, con una declinazione specifica sull'innovazione della didattica. I corsi sono stati resi disponibili dal 9 giugno al 31 luglio, con possibilità di visualizzazione dei contenuti estesa al 31 agosto 2022. Sono stati erogati in modalità mista (sincrona e asincrona) e organizzati con una struttura ricorrente: all'apertura del corso sono stati resi disponibili alcuni contenuti di attivazione, seguiti da un incontro in sincrono di presentazione del tema e dai materiali di approfondimento e dalle attività da realizzare in asincrono. Al termine della formazione è stato rilasciato un badge di attestazione.

I corsi sono stati accompagnati da un'attività di supporto e tutoraggio realizzata dal personale dell'UP Digital learning e formazione informatica di SIAF. Complessivamente le iscrizioni ai corsi sono state 241, con un totale di 774 ore di formazione erogata. Il gradimento è stato elevato e si è attestato nella generalità degli item di valutazione intorno al valore 4,5, su una scala 5.

Nella seconda parte dell'anno, l'ampia partecipazione e le positive valutazioni del primo semestre, hanno consigliato di aprire un nuovo ciclo di formazione, ampliando il catalogo con due nuovi moduli dedicati all'Accessibilità in Moodle e all'utilizzo degli Student Response System a supporto della didattica. Per entrambi è stata confermata la modalità di fruizione adottata nel primo ciclo, ovvero con una parte in sincrono e una in autoapprendimento. In risposta alle se-

gnalizzazioni degli utenti, i tempi di fruizione saranno aumentati: 4 mesi al posto dei 2 del precedente ciclo e si terranno nel periodo tra febbraio e maggio 2023. Inoltre, come stabilito dal Gruppo di Innovazione Digitale e dalla Prorettrice alla Didattica, in un periodo successivo tutti i moduli del catalogo, saranno resi disponibili all'intero corpo docente.

Cumulando le ore di formazione dei corsi specificamente destinati ai ricercatori neoassunti (rendicontate in questa sezione) e quelle erogate alla medesima categoria nell'ambito della più generale didattica Didel, risultano complessivamente erogate nell'anno 1.029 ore di formazione fruite da giovani ricercatori. Tale valore, ancorché estremamente elevato, è al netto delle ulteriori ore erogate dai servizi formativi del Teaching and Learning Center (TLC) di Ateneo.

AzC3.2. Innalzamento delle competenze digitali dei ricercatori neoassunti per lo sviluppo delle attività istituzionali			
Indicatori	Target	% di raggiungimento	Risultato ponderato
1. avanzamento del progetto	1. raggiungimento dei traguardi di progetto (formalizzazione dei percorsi formativi destinati ai ricercatori neoassunti, erogazione della formazione individuata nel 2022, progettazione della formazione mirata per il 2023)	100% (I percorsi formativi per i ricercatori neoassunti sono stati formalizzati ed erogati nel 2022. Sono stati progettati i corsi da erogare nel 2023)	1,833%
2. piano formativo per i ricercatori neoassunti con sviluppo biennale 2022-2023	2. presentazione del Piano per i ricercatori neoassunti	100% (Piano della formazione per il 2022 presentato e realizzato. Piano per il 2023 presentato e in erogazione)	1,833%
3. n. ore formazione destinata a ricercatori neoassunti	3. almeno 1 ora pro-capite	100% (osservate: 3 ore e 9 minuti pro-capite, dato dal rapporto tra 1.029 ore di formazione erogata e 327 ricercatori in servizio a metà periodo)	1,833%
Media ponderata		100%	5,500%

2. Performance di struttura

Struttura	Obiettivo CS	Obiettivo di struttura	Totale
Architettura (DiDA)	100%	100%	100%
Area Affari Generali e Legali	92,4%	100%	96,2%
Area Edilizia	100%	100%	100%
Area Gestione progetti strategici e comunicazione	n.p.	100%	100%
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi ed Informatici	95,6%	100%	97,8%
Area Risorse Umane	97,6%	100%	98,8%
Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico - CsaVRI	100%	100%	100%

Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	97,2%	100%	98,6%
Area Servizi Economici e Finanziari	100%	100%	100%
Biologia	100%	100%	100%
Centro Linguistico di Ateneo	100%	100%	100%
Centro per la Protezione Civile dell'Università degli Studi di Firenze	100%	98%	98%
Chimica 'Ugo Schiff' - DICUS	100%		100%
Coordinamento Comunicazione e Public Engagement	97%	100%	98,5%
Firenze University Press		100%	100%
Fisica e Astronomia	100%	100%	100%
Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (FORLILPSI)	100%	100%	100%
Funzioni Direzionali		100%	100%
Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)	92,6%	100%	96,3%
Ingegneria dell'Informazione	86,9%	100%	93,4%
Ingegneria Industriale	83,3%	100%	91,6%
Laboratorio Europeo per la Spettroscopia non Lineare (L.E.N.S.)	100%	100%	100%
Lettere e Filosofia	100%	100%	100%
Matematica e Informatica 'Ulisse Dini'	100%	100%	100%
Medicina Sperimentale e Clinica	100%	100%	100%
Neuroscienze, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)	100%	100%	100%
OpenLAB	100%	100%	100%
Orientamento e Job Placement	100%	99	99,5%
Piattaforma amministrativa unica per le politiche linguistiche di Ateneo	100%	99	99,5%
Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche 'Mario Serio'	100%	100%	100%
Scienze della Salute (DSS)	100%	100%	100%
Scienze della Terra	100%	100%	100%
Scienze e Tecnologie Agrarie, Alimentari, Ambientali e Forestali (DAGRI)	100%	100%	100%
Scienze Giuridiche (DSG)	100%	100%	100%
Scienze per l'Economia e l'Impresa	91,9%	100%	96%
Scienze Politiche e Sociali	90,3%	100%	95,2%
Sistema Bibliotecario di Ateneo	100%	100%	100%
Sistema Museale di Ateneo	100%	100%	100%
Statistica, Informatica, Applicazioni 'G. Parenti' (DiSIA)	100%	100%	100%
Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	100%	95	97,5%
UF Attività e progetti di Area	98,5%	99	98,7%
UF Servizio Prevenzione e Protezione	100%	100%	100%
Unità di Processo "Archivio e trattamento degli atti"		100%	100%
Unità di Processo "Internazionalizzazione"	99,5%	99	99,2%
Unità di Processo "Offerta formativa e Qualità dei Corsi di Studio"	96,1%	99	97,5%
Unità di Processo "Procedure selettive per gli studenti"	93,9%	100%	97%
Unità di Processo "Progettazione e sviluppo dei servizi agli studenti"	99,2%	99	99,1%

Unità Funzionale "Didattica integrata con Servizio Sanitario Regionale e con la Scuola di Scienze della Salute Umana"	98,7%	99	98,8%
Unità Funzionale "Segreterie e Cerimoniale"	97%	100%	98,5%
UP Centrale Acquisti	98%	100%	99%
Totale complessivo	97,8%	99,7%	98,8%

3. Performance individuale

Valutazioni medie dei comportamenti organizzativi per categoria/ruolo

Categoria, ruolo/ Comportamenti attesi	Media valutazioni	Categoria, ruolo/ Comportamenti attesi	Media valutazioni
Dirigenti	96,3%	D Direttore Tecnico	99%
<i>Cura di benessere e risorse umane</i>	96,6%	<i>Cura di benessere e risorse umane</i>	99,2%
<i>Leadership</i>	95,1%	<i>Orientamento al risultato</i>	98,6%
<i>Orientamento al risultato</i>	97%	<i>Orientamento all'innovazione</i>	99,2%
<i>Orientamento al servizio</i>	97,2%	<i>Problem solving</i>	99,2%
<i>Orientamento all'innovazione</i>	96%	D responsabili di Unità Funzionali	98,9%
EP Avvocato	100%	<i>Cura di benessere e risorse umane</i>	99,1%
<i>Diligenza e affidabilità</i>	100%	<i>Orientamento al risultato</i>	99,4%
<i>Negoziazione</i>	100%	<i>Orientamento all'innovazione</i>	98,4%
<i>Orientamento al risultato</i>	100%	<i>Problem solving</i>	98,6%
<i>Orientamento al servizio</i>	100%	Direttori di Biblioteca	99,7%
<i>Prevenzione del contenzioso</i>	100%	<i>Cura di benessere e risorse umane</i>	100%
EP Direttore di Biblioteca	99,6%	<i>Orientamento al risultato</i>	100%
<i>Cura di benessere e risorse umane</i>	99,7%	<i>Orientamento all'innovazione</i>	99%
<i>Fare squadra</i>	99,5%	<i>Problem solving</i>	100%
<i>Flessibilità</i>	99%	Personale B, C o D con funzione di responsabilità	99,2%
<i>Leadership</i>	100%	<i>Orientamento all'innovazione</i>	99,5%
<i>Orientamento al servizio</i>	100%	<i>Problem solving</i>	99%
EP Direttore Tecnico	99,5%	Personale B, C o D con funzione specialistica	99,8%
<i>Diligenza e affidabilità</i>	100%	<i>Orientamento all'innovazione</i>	99,8%
<i>Orientamento al risultato</i>	100%	<i>Problem solving</i>	99,7%
<i>Orientamento al servizio</i>	98,3%	B/C/D	98,7%
<i>Orientamento all'innovazione</i>	99,3%	<i>Apertura al cambiamento</i>	98,7%
<i>Problem solving</i>	100%	<i>Cura di benessere e risorse umane</i>	100%
EP RAD	99,4%	<i>Diligenza e affidabilità</i>	98,8%
<i>Cura di benessere e risorse umane</i>	99,9%	<i>Fare squadra</i>	98,7%
<i>Fare squadra</i>	99,5%	<i>Flessibilità</i>	98,6%
<i>Leadership</i>	98,7%	<i>Orientamento al risultato</i>	100%
<i>Orientamento al servizio</i>	99,8%	<i>Orientamento al servizio</i>	98,9%
<i>Problem solving</i>	99,2%	<i>Orientamento all'innovazione</i>	100%
EP responsabili di Unità di Processo	99,2%	<i>Problem solving</i>	100%
<i>Cura di benessere e risorse umane</i>	99,2%	Posizione professionale	98%
<i>Fare squadra</i>	99,3%	<i>Cura di benessere e risorse umane</i>	95%
<i>Leadership</i>	99,4%	<i>Fare squadra</i>	100%
<i>Orientamento al servizio</i>	99,3%	<i>Leadership</i>	95%

<i>Problem solving</i>	98,9%	<i>Orientamento al servizio</i>	100%
EP senza responsabilità di unità organizzative	97,6%	<i>Problem solving</i>	100%
<i>Diligenza e affidabilità</i>	98,3%		
<i>Fare squadra</i>	97,2%		
<i>Flessibilità</i>	97,3%		
<i>Orientamento al risultato</i>	97,3%		
<i>Orientamento all'innovazione</i>	97,7%		
Totale complessivo			98,7%

N. e valutazioni medie degli obiettivi di funzione per categoria/ruolo

Categoria/ruolo organizzativo	Obiettivi assegnati	Media valutazioni
Dirigenti	10	99,8%
EP	99	99,5%
<i>EP Avvocato</i>	3	100%
<i>EP Direttore di Biblioteca</i>	4	100%
<i>EP RAD</i>	23	99,6%
<i>EP responsabile di Unità di Processo</i>	29	99,5%
<i>EP responsabili di Unità di Processo</i>	4	100%
<i>EP senza responsabilità di unità organizzative</i>	36	99,4%
Direttori Tecnici	10	99,3%
<i>D Direttore Tecnico</i>	7	99%
<i>EP Direttore Tecnico</i>	3	100%
D responsabili di Unità Funzionali	15	99,6%
Totale complessivo	134	99,5%

