



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027



**performance**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027



**performance**



## Sommario

Introduzione .....	3
1  L'Ateneo in breve .....	5
2  Valore pubblico, performance e anticorruzione .....	7
2.1 Il coinvolgimento dei portatori di interesse.....	9
2.2 Il contesto di riferimento del PIAO 2025-2027 .....	10
2.3 Linee di indirizzo per l'attuazione delle strategie .....	10
2.4 Performance organizzativa .....	13
2.4.1 Performance organizzativa di Ateneo.....	13
2.4.2 Performance organizzativa delle strutture .....	15
2.5 Rischi corruttivi e trasparenza .....	18
3  Organizzazione e capitale umano.....	22
3.1 Assetto istituzionale e organizzativo.....	23
3.2 Evoluzione del modello organizzativo .....	25
3.3 Innovazione tecnologica e sviluppo della digitalizzazione .....	30
3.4 Piano triennale dei fabbisogni di personale.....	33
3.4.1 Personale docente e ricercatore .....	35
3.4.2 Personale tecnico-amministrativo.....	36
3.5 Valorizzazione del capitale umano.....	38
3.5.1 Formazione del personale .....	40
3.6 Lavoro a distanza .....	42
4  Monitoraggio.....	44
Appendice 1: Schede di performance delle strutture .....	46
Documenti allegati al PIAO 2025-2027 .....	61

## Introduzione

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

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

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

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

Nella **sezione 4 – “Monitoraggio”**, sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio dei risultati e delle attività descritte nelle sezioni precedenti.

Il PIAO 2025-2027 consolida **l'integrazione tra pianificazione strategica, assicurazione della qualità, aspetti gestionali e performance organizzativa**, rimarcando il senso di una responsabilità condivisa dei risultati tra tutte le componenti dell'Ateneo. In questo approccio, gli obiettivi strategici sulle missioni istituzionali, che coinvolgono anche Dipartimenti, Scuole e Corsi di Studio, guidano la programmazione delle azioni organizzative e di innovazione amministrativa; gli indicatori di performance istituzionale e di performance organizzativa dell'Ateneo convergono verso linee comuni, con particolare attenzione per gli elementi che incidono sui requisiti di qualità e sulle fonti di finanziamento dell'Ateneo.

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

Alla stesura del PIAO, coordinata dalla Direzione Generale con il supporto dell'unità organizzativa “Supporto alla pianificazione, assicurazione della qualità e valutazione”, hanno contribuito la squadra di governo dell'Ateneo per l'individuazione delle linee strategiche da declinarsi in obiettivi operativi e per la definizione dei modelli allocativi delle risorse umane e finanziarie; il collegio dei Dirigenti per la specificazione degli obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione; l'area dirigenziale Persone e Organizzazione per la determinazione dei fabbisogni di personale, lo sviluppo degli strumenti conciliativi e le strategie per la formazione; il Responsabile per la transizione digitale (RDT) per le politiche di innovazione digitale; il Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (RPCT) e l'unità organizzativa “Prevenzione della corruzione e trasparenza” per il raccordo tra la programmazione di performance e le misure anticorruzione.

---

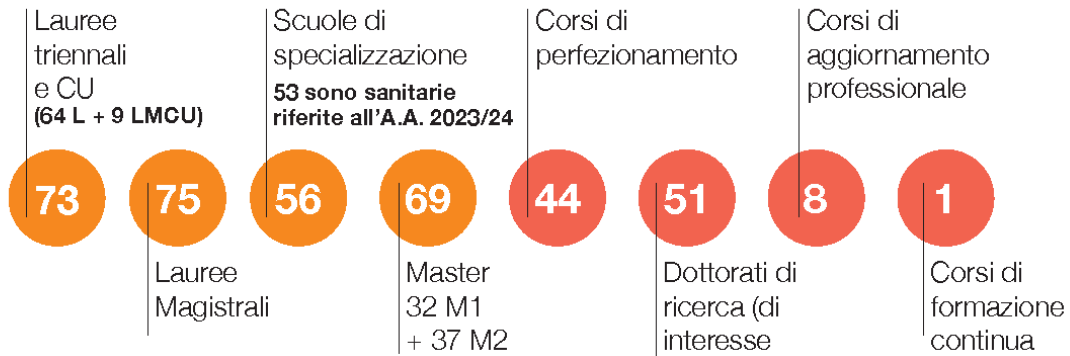
<sup>1</sup> Disposto ai sensi dell'art. 6 del DL 80/2021 (convertito con modificazioni dalla L. 113/2021) e composto secondo le indicazioni contenute nel Decreto 30 giugno 2022, n. 132 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica.

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

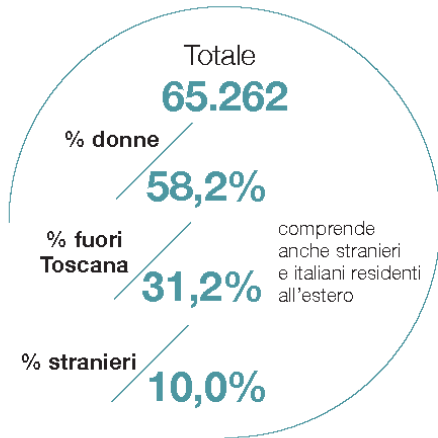
Il PIAO persegue l'obiettivo dell'uso di un linguaggio inclusivo. L'eventuale uso non marcato del genere grammaticale maschile, unicamente a scopo di semplificazione, è da intendersi riferito a tutte le persone che operano nell'ambito della comunità accademica.

# 1 | L'Ateneo in breve

## Offerta formativa A.A. 2024/25

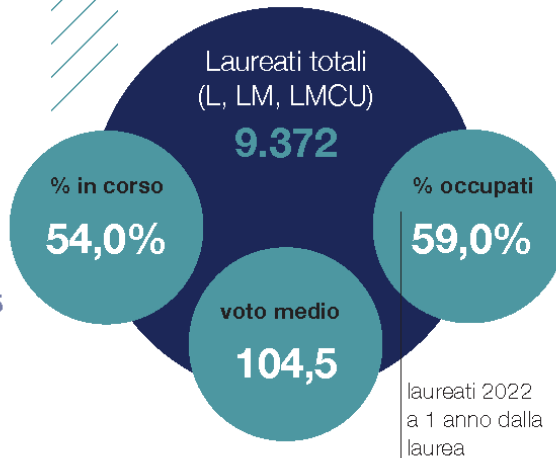


## Iscrizioni A.A. 2023/24 (al 06/12/2024)

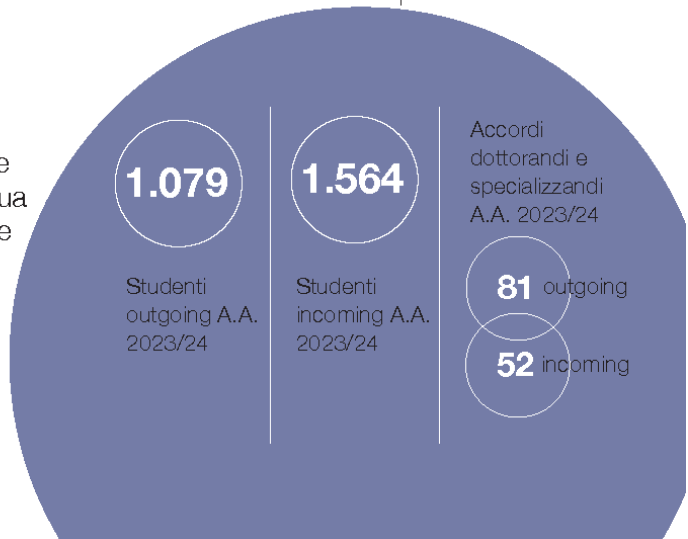
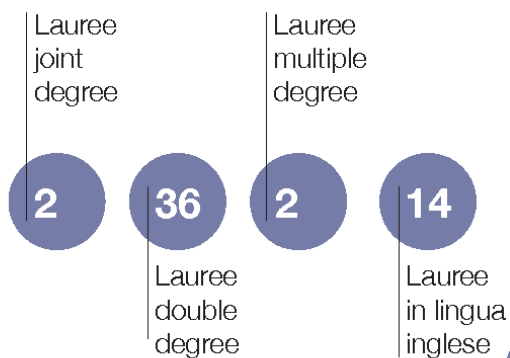


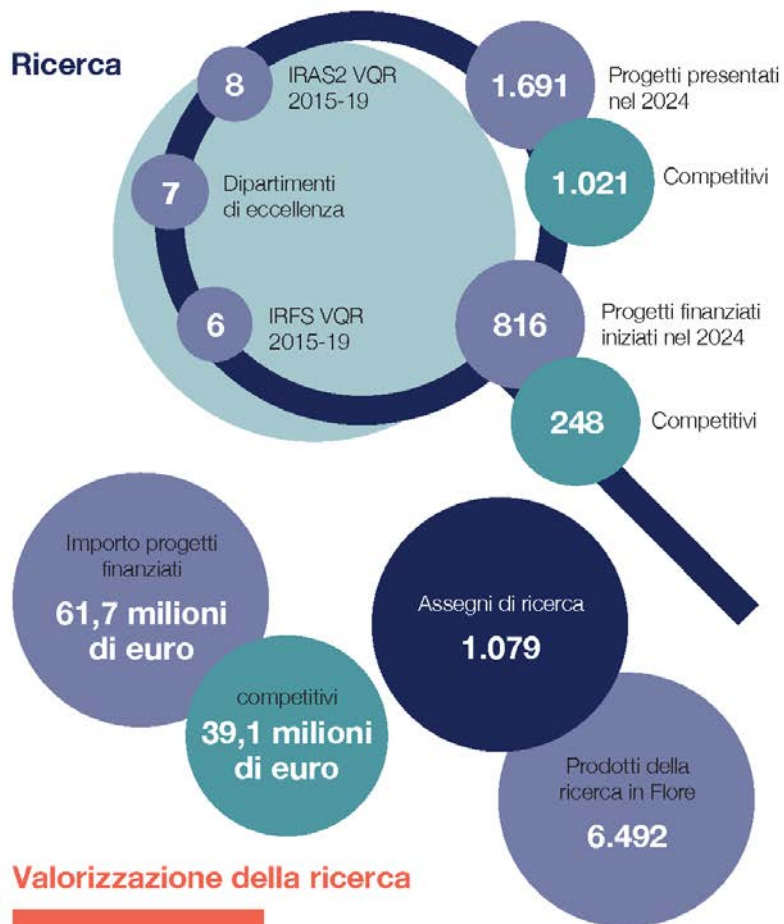
31 UNIFI  
+ 10 di Interesse Nazionale  
+ 10 in convenzione /consorzio

## Laureati 2023 (AlmaLaurea)

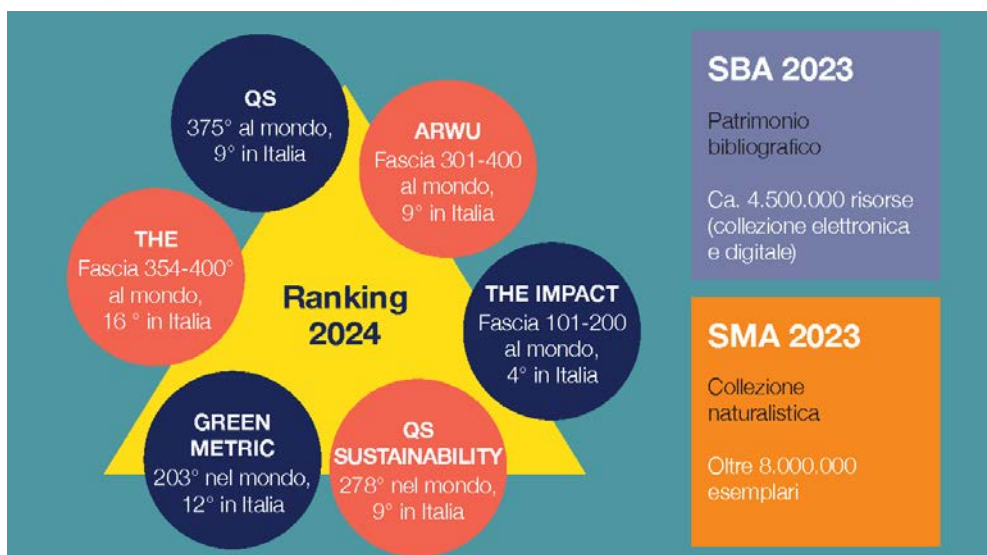


## Internazionalizzazione A.A. 2024/25





### Valorizzazione della ricerca





## 2 | Valore pubblico, performance e anticorruzione

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

<b>I nostri valori</b>	
<p><i>Autonomia e partecipazione di tutto l'Ateneo come comunità</i></p> <p><i>Libertà di ricerca, insegnamento e apprendimento</i></p> <p><i>Pluralismo</i></p> <p><i>Indipendenza</i></p> <p><i>Tutela del diritto allo studio</i></p> <p><i>Tutela della libertà e dignità della persona</i></p>	<p><i>Internazionalizzazione e cooperazione</i></p> <p><i>Innovazione tecnologica e digitale</i></p> <p><i>Inclusione: accessibilità e pari opportunità</i></p> <p><i>Diritto alla salute</i></p> <p><i>Sicurezza degli ambienti di lavoro e di studio</i></p> <p><i>Libertà di associazione ed espressione</i></p> <p><i>Correttezza e imparzialità</i></p>
<b>Le missioni istituzionali: ricerca, alta formazione, cooperazione con la società</b>	
<p><i>Operare per la libera elaborazione e trasmissione delle conoscenze e la formazione superiore</i></p> <p><i>Favorire lo sviluppo di un sapere critico, aperto allo scambio di informazioni ed alla cooperazione ed interazione delle culture, quale fattore di progresso e strumento per contribuire all'affermazione della dignità di tutti gli uomini ed alla giusta e pacifica convivenza tra i popoli</i></p> <p><i>Assicurare l'elaborazione, l'innovazione, la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze a vantaggio dei singoli e dell'intera società</i></p>	
<b>La visione: distinguersi come attore di punta nella creazione di una società della conoscenza</b>	
<p><i>Formare cittadini competenti e responsabili, promuovendo percorsi formativi innovativi e sostenendo la progressione di carriera degli studenti</i></p> <p><i>Stimolare l'avanzamento delle conoscenze per affrontare le sfide locali e globali, promuovendo la ricerca di base e applicata, l'interdisciplinarietà e la scienza aperta</i></p> <p><i>Incrementare l'impegno pubblico e l'interscambio delle conoscenze per contribuire allo sviluppo della società e del territorio</i></p> <p><i>Promuovere il benessere psico-fisico, l'inclusione e la crescita personale e professionale degli individui</i></p> <p><i>Razionalizzare l'assetto logistico dell'Ateneo sul territorio, dotandosi di spazi adeguati rispetto alle esigenze istituzionali e contenendo l'impatto ambientale</i></p>	

Fig. 2.1 - Valori, missioni e visione Unifi. Fonte: Piano Strategico 2025-2027.

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

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

L'Ateneo aderisce agli **Obiettivi ONU di Sviluppo Sostenibile** ([Sustainable Development Goals, SDGs](#)), volti a porre fine alla povertà, lottare contro le ineguaglianze, sostenere lo sviluppo sociale ed economico, affrontare i cambiamenti climatici e costruire società pacifiche entro l'anno 2030. In questo PIAO gli obiettivi di valore pubblico stabiliti dall'Ateneo sono marcati con il logo degli obiettivi di sviluppo sostenibile a cui contribuiscono.

L'Ateneo è inoltre tra i fondatori del **consorzio EUniWell** ([European University for well-being](#)), l'**Università europea per il benessere**, un'alleanza fondata dalla Commissione europea nell'ambito dei programmi Erasmus+ e Horizon 2020, che riunisce 11 università in una prospettiva intersettoriale e interdisciplinare, la cui missione principale è comprendere, migliorare, misurare e riequilibrare il benessere degli individui, della comunità e della società nel suo complesso.

## 2.1 Il coinvolgimento dei portatori di interesse

Nel perseguire le proprie missioni l'Università di Firenze interagisce con una variegata platea di attori, interni ed esterni alla comunità accademica. Per portatori di interesse (o *stakeholder*) si intendono tutti quei soggetti che condizionano l'azione e le modalità di gestione dell'Università di Firenze, o le cui valutazioni e decisioni, viceversa, vengono influenzate dalle attività e dai risultati dell'Ateneo. Per una descrizione aggiornata e dettagliata dei portatori di interesse dell'Ateneo si rinvia all'apposita sezione del Piano Strategico 2025–2027.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* alla programmazione e valutazione degli obiettivi è promosso con diverse modalità: la fitta rete di relazioni pubbliche con enti e istituzioni, le sollecitazioni dei rappresentanti negli Organi di governo e controllo, le rilevazioni sulle opinioni degli studenti, del personale docente, del personale tecnico amministrativo sono parte integrante del ciclo di raccolta e analisi delle esigenze, programmazione e monitoraggio.

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

Fig. 2.2 - Principali rilevazioni strutturate sulle opinioni degli stakeholder dell'Ateneo.



Fig. 2.3 - Livelli di gradimento espressi dai diversi stakeholder per i servizi loro offerti da Unifi. Fonte: sintesi di tutti i quesiti dell'Indagine Good Practice 2024 (tra parentesi, media dei valori dei mega-atenei partecipanti all'indagine).

## 2.2 Il contesto di riferimento del PIAO 2025-2027

Nel quadro generale dei fenomeni di medio-lungo periodo analizzati nel Piano Strategico 2025-2027, il contesto di riferimento di questo PIAO è contraddistinto da alcuni fattori in particolare:

- incertezze circa la sostenibilità economico-finanziaria in ragione dell'andamento crescente dei costi del personale, del prossimo contenimento del FFO e di prospettici ulteriori provvedimenti in materia di revisione della spesa degli Atenei, mentre il pareggio di bilancio dell'ultimo esercizio è stato raggiunto soltanto grazie all'impiego di risorse accantonate negli anni precedenti;
- limiti al reclutamento posti dalla legge di Bilancio 2025 (contingentati al 75% del valore dei cessati dell'anno precedente), mentre si conferma il trend di cessazioni non previste dovute a dimissioni volontarie;
- necessità di attuare gli opportuni piani di miglioramento in preparazione della visita di accreditamento periodico della CEV ANVUR;
- necessità di dare attuazione alle scelte operate dagli Organi di governo nell'ambito delle linee di indirizzo ministeriali per la programmazione universitaria, con la presentazione dei progetti "Nuovi contesti, metodi e tecnologie per l'innovazione didattica" e "Nuove competenze e nuova organizzazione per la didattica innovativa" per l'accesso ai finanziamenti di cui agli artt. 3, 4 e 5 del DM 773/2024 (PRO3 2024-2026).

## 2.3 Linee di indirizzo per l'attuazione delle strategie

Il Piano Strategico 2025-2027, approvato dagli Organi di governo nelle sedute di dicembre 2024, detta gli indirizzi di sviluppo dell'Ateneo per il prossimo triennio, identificando 5 ambiti di azione e 16 obiettivi strategici (cfr. fig. 2.4).

Entro questo quadro, la pianificazione annuale dei Dipartimenti si concentra primariamente sui primi tre ambiti, direttamente attinenti alle missioni istituzionali. Le azioni che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo e i target dipartimentali sono definiti nella **sezione "Piano di Sviluppo Dipartimentale" della Relazione Annuale del Dipartimento**, strumenti del sistema di Assicurazione della Qualità.

Alla realizzazione del Piano Strategico contribuisce inoltre la struttura amministrativa dell'Ateneo, attraverso la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi portati avanti nelle sue strutture organizzative. La figura 2.5 illustra sinteticamente i legami tra gli obiettivi strategici e la maggiore parte degli obiettivi operativi del ciclo di performance 2025, evidenziando l'impatto atteso in termini di valore pubblico nelle sue varie accezioni. Gli obiettivi di performance assegnati con l'approvazione del PIAO in parte derivano dalle strategie, costituendone diretta attuazione, in parte sostengono trasversalmente i fattori abilitanti questa stessa attuazione (sostenibilità economico-finanziaria, digitalizzazione, semplificazione regolamentare, sicurezza).

<b>Ambito/Missione</b>	<b>Visione</b>	<b>Obiettivo strategico</b>
<b>1. La didattica del futuro</b>	<b>Formare cittadini competenti e responsabili, promuovendo percorsi formativi innovativi e di eccellenza e sostenendo la progressione delle carriere degli studenti</b>	1.1 Sperimentare metodologie didattiche innovative 1.2 Ampliare l'accesso e l'efficacia della formazione universitaria 1.3 Accrescere l'attrattività e l'efficacia dei corsi di Dottorato 1.4 Promuovere l'internazionalizzazione della didattica
<b>2. L'eccellenza scientifica nella ricerca</b>	<b>Stimolare l'avanzamento delle conoscenze per affrontare le sfide locali e globali, promuovendo la ricerca di base e applicata, l'interdisciplinarietà e la scienza aperta</b>	2.1 Promuovere la ricerca interdisciplinare 2.2 Creare un ambiente di ricerca dinamico e aperto 2.3 Incrementare la dimensione internazionale della ricerca
<b>3. La presenza e l'impatto dell'Ateneo nella società</b>	<b>Incrementare l'impegno pubblico e l'interscambio delle conoscenze per contribuire allo sviluppo della società e del territorio</b>	3.1 Consolidare le collaborazioni con il mondo delle imprese, gli enti pubblici e del terzo settore, la società civile, le realtà internazionali 3.2 Favorire l'innovazione a vantaggio della collettività 3.3 Incrementare l'impatto sociale delle iniziative di Public Engagement 3.4 Promuovere l'immagine dell'Ateneo
<b>4. Il benessere delle persone</b>	<b>Promuovere il benessere psico-fisico, l'inclusione e la crescita personale e professionale degli individui</b>	4.1 Consolidare le politiche per l'inclusione 4.2 Promuovere stili di vita sani 4.3 Valorizzare il personale
<b>5. L'ambiente e le infrastrutture</b>	<b>Razionalizzare l'assetto logistico dell'Ateneo sul territorio, dotandosi di spazi adeguati rispetto alle esigenze istituzionali e garantendo uno sviluppo sostenibile</b>	5.1 Consolidare la presenza dell'Ateneo nelle province di Firenze-Prato-Pistoia 5.2 Migliorare l'impronta ambientale dell'Ateneo

Fig. 2.4 Ambiti e obiettivi del Piano Strategico 2025-2027.

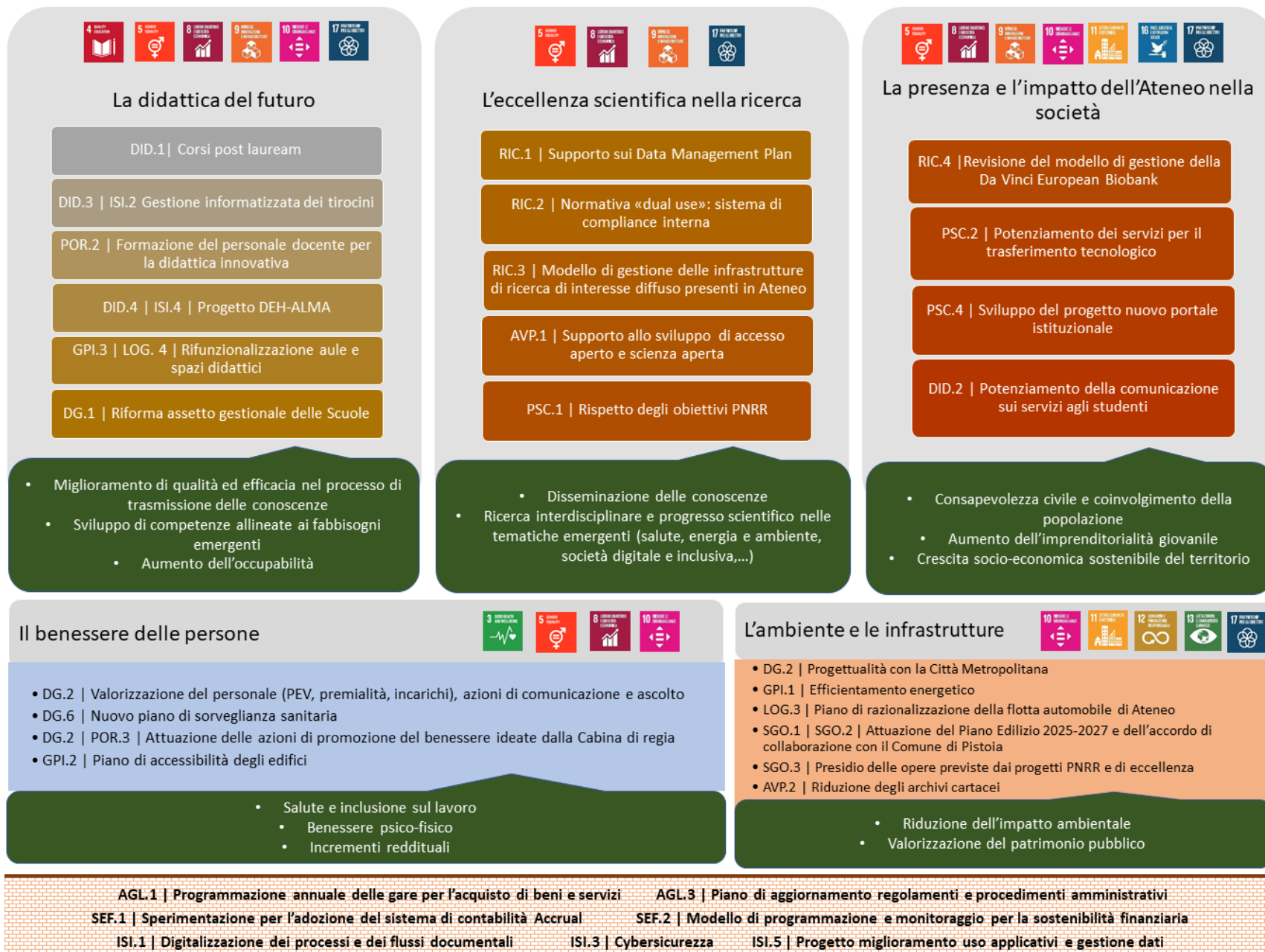


Fig. 2.5 - Legami tra pianificazione strategica, obiettivi di performance 2025 e valore pubblico.

## 2.4 Performance organizzativa

A questo livello si rappresenta il contributo della struttura tecnico-amministrativa alle performance dell'Ateneo, misurato a livello generale (§ 2.4.1) e di singole strutture dirigenziali (§ 2.4.2).

### 2.4.1 Performance organizzativa di Ateneo

Come previsto nel SMVP 2025, la performance organizzativa dell'intero Ateneo è misurata da un **set di indicatori riferibili ai primari assi di sviluppo delle strategie e della gestione**, connessi alle linee di indirizzo e agli indicatori del sistema universitario nazionale e rappresentati di seguito.

In particolare, la compartecipazione ai risultati strategici è legata al risultato di Ateneo in termini di incidenza della quota premiale del FFO relativa alla qualità del sistema universitario e riduzione dei divari. Tale quota, prevista dal DM n. 773 del 10 giugno 2024, recante le "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati", rappresenta il 20% della quota premiale annuale del FFO e tiene conto di una batteria di indicatori definiti sulle linee di sviluppo "innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria", "promuovere le reti di ricerca e valorizzare l'attrattività del Paese", "potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle diseguaglianze", "promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca", "valorizzare il personale delle università, anche attraverso la mobilità". La baseline per l'indicatore di performance organizzativa è fissata dall'assegnazione del FFO 2024 (DM 1170/2024).

La performance di Ateneo sarà inoltre determinata dal valore dell'indicatore di tempestività dei pagamenti, di rilevante impatto sociale e funzionale agli obiettivi nazionali del PNRR<sup>2</sup>, dagli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria, espressivi dell'impegno ad una gestione responsabile delle risorse, e da un indicatore che quantifica l'investimento dell'amministrazione in formazione, rappresentativo dell'impegno alla maggiore qualificazione del personale impegnato nell'erogazione dei servizi.

---

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

<b><u>Indicatore:</u></b>	<b><u>Valore iniziale:</u></b>	<b><u>Target 2025:</u></b>
Quota premiale del FFO relativa al miglioramento della qualità del sistema universitario e benessere degli studenti sul totale delle Università Statali	2,98%	>3%

#### **Metrica per la valutazione del risultato:**

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

---

<sup>2</sup> Cfr. Circolare 1/2024 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n.41. Prime indicazioni operative".



---

### ***P.O.A. 2 – Tempestività dei pagamenti***

**Indicatore:**

Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti

**Valore  
iniziale:**  
-15,99

**Target 2025**  
<0

**Metrica per la valutazione del risultato:**

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

---

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

**Indicatori:**

- 1) ISEF (Sostenibilità economico-finanziaria)
- 2) IDEB (Indebitamento)
- 3) ISP (Spese di personale)

**Valore  
iniziale:**  
1) 1,31  
2) 3,06%  
3) 61,12%

**Target 2025:**  
1) >1  
2) <10%  
3) <80%

**Metrica per la valutazione del risultato:**

1) Valore dell'indicatore > 1 = 100%; Valore dell'indicatore <1 e >0,7 = 75%; Valore dell'indicatore < 0,7 = 50%

2) Valore dell'indicatore < 10% = 100%; Valore dell'indicatore >10% e < 15% = 75%; Valore dell'indicatore > 15% = 50%

3) Valore dell'indicatore < 80% = 100%; Valore dell'indicatore <0,9 e >0,7 = 75%; Valore dell'indicatore < 0,7 = 50%

---

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

**Indicatore:**

Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo

**Valore  
iniziale:**  
215,817\*

**Target 2025:**  
90

**Metrica per la valutazione del risultato:**

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

\*Il valore iniziale è misurato sull'anno 2023 (ultimo bilancio consuntivo approvato).

---



## 2.4.2 Performance organizzativa delle strutture

Tra gli obiettivi di performance organizzativa delle strutture soggette a presidio dirigenziale si distinguono:

- **obiettivi di qualità percepita**, tesi al mantenimento e accrescimento della **soddisfazione degli utenti per i servizi** erogati dalle strutture, misurata attraverso le indagini di customer satisfaction. Gli elementi e i parametri per la valutazione di questi obiettivi sono riportati in apposite schede, pubblicate nella sezione "Performance" del [Datawarehouse di Ateneo](#) (DAF – ad accesso autenticato).
- **obiettivi operativi**: orientati all'ampliamento e/o alla modernizzazione dei processi e dei servizi (sviluppo, semplificazione, digitalizzazione, efficientamento, trasparenza e anticorruzione), anche attraverso interventi trasversali.

Di seguito si dà una **rappresentazione grafica di sintesi degli obiettivi assegnati al Direttore Generale** e degli **obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti**; le schede di presentazione degli obiettivi di ciascuna area, con azioni, indicatori e target per il monitoraggio, sono pubblicate nell'Appendice 1.

## Obiettivi del Direttore Generale

- Riorganizzazione amministrazione centrale: modifiche dell'assetto macro a completamento del percorso approvato dal Consiglio di Amministrazione e riorganizzazione interna (micro) delle Aree ancora non riorganizzate.
- Riforma assetto gestionale Scuole
- Coordinamento delle azioni necessarie all'attuazione delle modifiche di Statuto, compresa la revisione dei regolamenti
- Bilancio: monitoraggio spesa, aggiornamento dati previsionali sulla sostenibilità di medio/lungo periodo, azioni spending review e attivazione controllo di gestione
- Presidio obiettivi PRO3 e attuazione misure per accreditamento ANVUR

### DG.1 Organizzazione



- Progettazione assetto organizzativo delle funzioni tecniche a supporto della ricerca
- Progetto RiVa: sperimentazione attribuzione profili al personale e assessment delle competenze
- Completamento modello per la ricognizione e fabbisogni e definizione delle azioni prioritarie
- Presidio del piano di reclutamento PTA anno 2025
- Valorizzazione personale: piano PEV, riforma regolamento premialità, incarichi di responsabilità previsti nel piano di adeguamento organizzativo
- Comunicazione e ascolto del personale tecnico-amministrativo
- Benessere organizzativo: Presidio gestionale delle azioni concordate nella cabina di regia e presidio progettualità con la Città Metropolitana
- Relazioni sindacali

### DG.2 Personale



- Sviluppo del post lauream

### DG.3 Didattica



- Presidio della semplificazione a supporto della delega del Prorettore Vicario
- Agenda digitale: sperimentazione intelligenza artificiale in ambito amministrativo e relativa formazione

### DG.4 Digitalizzazione Semplificazione



- Presidio tecnico/progettuale e di sostenibilità economica del Progetto con il Comune di Firenze
- Presidio tecnico/progettuale e di sostenibilità economica del Progetto stipulato con il Comune di Pistoia

### DG.5 Spazi ed Edilizia



- Completamento del piano di aggiornamento DVR
- Messa a regime del nuovo piano di sorveglianza sanitaria
- Presidio delle azioni di messa a norma degli edifici programmate per il 2025

### DG.6 Sicurezza



Azienda agricola Montepaldi: Coordinamento e presidio progetto di risanamento e supporto del progetto di innovazione sociale e terza missione

### DG.7 Partecipazioni



Presidio dell'attuazione delle misure contenute nel PIAO e formazione sul valore pubblico

### DG.8 Anticorruzione e trasparenza



Fig. 2.6 - Obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale per il 2025.

Obiettivi operativi a presidio dirigenziale										
Area Servizi alla Didattica	Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca	Area Persone e Organizzazione	Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale	Area Affari Generali e Legali	Area Innovazione e Gestione Servizi Informativi e Informatici	Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	Area Servizi Economici e Finanziari	Area Gestione Progetti strategici, Terza Missione e Comunicazione	Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere	Area Gestione e adeguamento Patrimonio Immobiliare
DID.1 Post lauream e didattica innovativa	RIC.1 Supporto per redazione e gestione dei Data Management Plan	POR.1 Reingegnerizzare il reclutamento del personale TA	AVP.1 Supportare lo sviluppo dell'accesso aperto e della scienza aperta	AGL.1 Attuare interventi prioritari della programmazione gare forniture	ISI.1 Form online e gestione dei flussi documentali	LOG.1 Razionalizzare l'utilizzo di spazi e aule	SEF.1 Sperimentazione sistema di contabilità Accrual	PSC.1 Rispetto obiettivi PNRR	SGO.1 Attuare le opere previste nella programmazione Opere Pubbliche Piano Edilizio	GPI.1 Efficientamento energetico
DID.2 Potenziamento comunicazione sui servizi agli studenti	RIC.2 Sistema di compliance alla normativa sul «dual use»	POR.2 Formazione docenti e ricercatori (a supporto del TLC)	AVP.2 Ridurre gli archivi cartacei	AGL.2 Nuovo processo istruttorio per le sedute degli Organi Accademici	ISI.2 Nuovo applicativo gestionale per i tirocini	LOG.2 Razionalizzare gli spazi adibiti a magazzini per lo stoccaggio archivistico	SEF.2 Programmazione economica pluriennale: integrazione sistema gestionale e monitoraggio Piano Strategico	PSC.2 Potenziamento servizi per il trasferimento tecnologico	SGO.2 Presidio tecnico accordo di collaborazione Comune di Pistoia e FCRP e Masterplan Ingegneria	GPI.2 Piano di accessibilità dell'Ateneo
DID.3 Riforma dei tirocini	RIC.3 Modello di gestione delle infrastrutture di ricerca di interesse diffuso	POR.3 Azioni rivolte al benessere organizzativo	AVP.3 Mettere a regime l'assetto della Firenze University Press	AGL.3 Coordinare l'aggiornamento di regolamenti e procedimenti	ISI.3 Cyber sicurezza	LOG.3 Progetto flotta delle auto di servizio di Ateneo	SEF.3 Rafforzare il presidio del corretto svolgimento delle attività contabili	PSC.3 Completamento del progetto nuovo portale	SGO.3 Presidio opere previste da PNRR e progetti di eccellenza	GPI.3 Rifunionalizzare gli spazi didattici
DID.4 Progetto Digital Education Hub (DEH-ALMA)	RIC.4 Revisione della gestione della Da Vinci European Biobank			AGL.4 Riordinare le partecipazioni di Ateneo	ISI.4 Progetto Digital Education Hub (DEH-ALMA)	LOG.4 Piano di miglioramento delle aule (collegato a GP.3)				GPI.4 Aggiornare il database INFOCAD e assegnare gli spazi
Obiettivi trasversali a tutti i dirigenti										
Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali										

Fig. 2.7 - Obiettivi operativi assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti per il 2025.

## 2.5 Rischi corruttivi e trasparenza

La cultura della legalità è un principio fondante della **correttezza, equità ed efficienza** che devono improntare le scelte, l'esercizio delle attività e l'uso delle risorse delle pubbliche amministrazioni. Le politiche di prevenzione e contrasto a fenomeni di "*maladministration*" e corruzione, nonché di promozione della trasparenza, sono finalizzate a garantire e a rendere conto ai portatori di interesse che i processi dell'Ateneo si svolgano nel rispetto di quei valori e del mandato istituzionale. Le misure di trasparenza e anticorruzione sono perciò **presupposti fondamentali per la produzione del valore pubblico**. Gli impegni in questo senso si concretizzano nelle **misure** di trattamento del rischio **generali** (che incidono trasversalmente sull'apparato complessivo della prevenzione della corruzione e sono più ampiamente descritte nel documento di approfondimento, vedi sotto) e **specifiche**, descritte nei paragrafi successivi. Le prime intendono:

- rafforzare l'**analisi dei rischi** per la definizione delle misure di prevenzione in relazione al contesto specifico della realtà universitaria;
- migliorare l'**efficienza dei processi** decisionali e dei procedimenti interni, attraverso la revisione delle mappature dei processi - in funzione delle mutazioni di contesto e in particolare dei progressi della digitalizzazione - e l'aggiornamento della regolamentazione interna;
- migliorare i flussi informativi e **incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità** delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni e favorire la loro **partecipazione** all'elaborazione delle strategie di prevenzione della corruzione;
- incrementare la **formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza**, per rafforzare la cultura della legalità e agire contro le cause profonde che favoriscono cattiva amministrazione e illegalità, fino a condizionare le dinamiche economico-finanziarie e sociali del territorio aprendo spazi alle strategie di aggressione alle realtà imprenditoriali sane;
- promuovere le **pari opportunità**.

Gli attori prioritariamente coinvolti nella definizione, attuazione e controllo delle misure di trasparenza sono il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT), che svolge anche le funzioni di Responsabile della Trasparenza, coadiuvato dall'unità organizzativa "Prevenzione della Corruzione e Trasparenza", e la rete di referenti per la gestione del rischio corruttivo, costituita dai Dirigenti delle strutture, dai Direttori e Responsabili amministrativi di Dipartimento. Le azioni programmate per il triennio 2025-2027 tengono conto delle misure adottate nei cicli precedenti, delle considerazioni riportate nell'attestazione sugli obblighi di trasparenza rilasciata annualmente dal Nucleo di Valutazione/OIV, degli eventi verificatisi e delle segnalazioni degli stakeholder.

La metodologia di gestione del rischio e le misure generali per il trattamento del rischio sono descritte nell'allegato "Documento di approfondimento della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2025-2027" di accompagnamento a questa sezione del PIAO, pubblicato in Amministrazione Trasparente nella sezione Prevenzione della corruzione.

I rischi corruttivi che hanno tradizionalmente maggiore impatto sul contesto universitario riguardano i settori del **reclutamento** e dei **concorsi**, i **contratti** e le **gare**, i **servizi erogati**

**agli stakeholder** nell'ambito della didattica, ricerca e terza missione, i **finanziamenti** e, più recentemente, gli **investimenti nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**.

Oltre alle segnalazioni pervenute tramite "whistleblowing" o in risposta alle consultazioni pubbliche promosse dal RCPT, elementi conoscitivi fondamentali derivano dalla **mappatura e analisi dei processi organizzativi dell'Ateneo**, attività che, svolta progressivamente e in ottica integrata con il sistema delle performance, permette di evidenziare non solo le aree potenzialmente esposte a rischi corruttivi, ma anche eventuali inefficienze o margini di miglioramento nello svolgimento delle attività. Nel 2024 è proseguita la mappatura dei processi connessi al PNRR e ne sono stati mappati i sistemi di controllo. Nel 2025 oggetto di mappatura, in chiave innovativa e razionale, saranno i processi relativi ai **contratti pubblici**.

Le **misure specifiche** per il trattamento dei rischi legati alla mala amministrazione e alla corruzione (che, in attuazione della normativa sul PIAO<sup>3</sup> e in continuazione di quanto fatto nei cicli di performance 2023 e 2024, costituiscono obiettivi di performance delle strutture a presidio dirigenziale) sono declinate per il ciclo 2025 negli ambiti dove l'analisi di contesto e/o la mappatura dei processi hanno evidenziato maggiori rischi e sostanziali margini di miglioramento. Questi obiettivi concorrono al riesame e al rafforzamento della correttezza e della trasparenza dei procedimenti amministrativi:

➤ **formazione specifica:**

- diffusione del nuovo codice di comportamento e formazione per la sua corretta applicazione. Nel 2025 entrerà in vigore il nuovo "Codice Etico e di comportamento dell'Università degli Studi di Firenze", frutto del lavoro svolto dal Gruppo di lavoro nominato con DR n. 750/2024, teso alla creazione di un sistema valoriale e comportamentale condiviso tra tutte le componenti della compagine universitaria. Il codice si applica a tutta la comunità universitaria. Il testo, prima dell'approvazione, è stato oggetto di una consultazione aperta a tutti i membri che volessero proporre le proprie osservazioni;
- inserimento di 4 ore di formazione obbligatoria attinenti al tema della legalità e della trasparenza tra le 24 ore rese obbligatorie per tutto il personale di qualifica dirigenziale e non dirigenziale dalle direttive ministeriali del 2023. Temi strategici per questa formazione saranno il conflitto di interessi, i reati contro la pubblica amministrazione e la trasparenza amministrativa in generale;
- la formazione verrà erogata in modalità in aula, e-learning, videoconferenza e *on the job*. L'efficacia della formazione verrà rafforzata mediante forme innovative e alternative di erogazione (comunità di pratica interna Unifi ed esterne, incontri di gruppo, accesso alla piattaforma Syllabus).

---

<sup>3</sup> Articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021.

➤ **Carta dei Servizi: efficacia e responsabilità nella comunicazione sui servizi erogati**

Nel secondo semestre 2024 su impulso del RPCT i referenti della rete anticorruzione sono stati coinvolti in un riesame della Carta dei servizi erogati dalle Aree a presidio dirigenziale. Alla luce della normativa vigente<sup>4</sup> e allo scopo di incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni, questa misura si concreta in un progetto finalizzato ad identificare una veste comunicativa più efficace per la Carta dei Servizi dell'Ateneo, che consenta altresì la gestione diffusa e responsabile dell'aggiornamento dei suoi contenuti da parte delle strutture. L'Area Gestione dei Progetti strategici, Terza Missione e Comunicazione coordinerà il progetto, che ogni Area presidierà fornendo i contenuti di sua competenza.

➤ **Revisione e razionalizzazione del quadro regolamentare dell'Ateneo**

La semplificazione delle previsioni regolamentari costituisce un indicatore di buon andamento dell'azione amministrativa, e la definizione dell'iter procedimentale ha risvolti in termini di prevenzione della corruzione<sup>5</sup>. Un sistema di procedimenti chiaramente definito e regolamentato, infatti, comporta una riduzione di discrezionalità nella gestione dei contenuti normativi e, pertanto, una riduzione del margine di rischio di *maladministration*. L'Ateneo, attraverso gli uffici competenti *ratione materiae*, si pone l'obiettivo di aggiornamento, coordinamento e adeguamento dei Regolamenti di Ateneo seguendo l'iter procedurale descritto nella [pagina Intranet "Redazione regolamento"](#). Nel 2025 verrà effettuata una ricognizione e una prima analisi dei regolamenti vigenti, con attribuzione univoca del presidio degli stessi a ciascuna Area di pertinenza, la quale predisporrà un piano di aggiornamento evidenziando gli interventi ritenuti prioritari. Tale ricognizione sarà prodromica alla costituzione di gruppi di lavoro incaricati delle successive revisioni regolamentari, partendo dal Regolamento di Ateneo sui procedimenti amministrativi. Il presidio politico dell'obiettivo rientra nella delega conferita al Prorettore Vicario e il coordinamento del processo di revisione regolamentare sarà assicurato dal Dirigente dell'Area Affari Generali e Legali.

In Appendice 2 sono presentati indicatori e target associati a questi obiettivi, che saranno monitorati a cura dell'unità di supporto al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (RPCT).

---

<sup>4</sup> Direttiva del presidente del Consiglio dei ministri del 27 gennaio 1994 "[Principi sull'erogazione dei servizi pubblici](#)"; legge n.273/1995 "[Misure urgenti per la semplificazione dei procedimenti amministrativi e per il miglioramento dell'efficienza delle P.A.](#)"; e successive modifiche ed integrazioni; legge n. 27/2012 (art. 8 contenuto delle carte di servizio); delibere CIVIT n. 89/2010 e 3/2012 e D.Lgs n. 33/2013 recanti specifiche dettagliate in materia di carta dei servizi.

<sup>5</sup> "La semplificazione è utile laddove l'analisi del rischio abbia evidenziato che i fattori abilitanti i rischi del processo siano una regolamentazione eccessiva o non chiara (che si traduce in una eccessiva complessità e/o non corrette interpretazioni delle regole), tali da generare una forte asimmetria informativa tra il cittadino/utente e colui che ha la responsabilità/interviene nel processo. L'esistenza di molteplici regolamenti, procedure o guide all'interno di una amministrazione per disciplinare determinati ambiti di intervento può generare confusione: una misura di semplificazione potrebbe consistere nel superamento di tutti questi atti interni attraverso un unico strumento di regolamentazione." (PNA 2019).

## Rafforzare la correttezza e la trasparenza dei procedimenti amministrativi

Area Gestione Progetti strategici, Terza Missione e Comunicazione	Area Persone e Organizzazione	Area Servizi Economici e Finanziari	Area Servizi alla Didattica	Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca	Area Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici	Area Affari Generali e Legali	Area Programmazioni e Sviluppo Grandi Opere	Area Gestione e adeguamento Patrimonio Immobiliare	Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale
PTC.1 Coordinamento del progetto Carta dei Servizi diffusa	PTC.1 Presidio del progetto Carta dei Servizi diffusa	PTC.1 Presidio del progetto Carta dei Servizi diffusa	PTC.1 Presidio del progetto Carta dei Servizi diffusa	PTC.1 Presidio del progetto Carta dei Servizi diffusa	PTC.1 Presidio del progetto Carta dei Servizi diffusa	PTC.1 Presidio del progetto Carta dei Servizi diffusa	PTC.1 Presidio del progetto Carta dei Servizi diffusa	PTC.1 Presidio del progetto Carta dei Servizi diffusa	PTC.1 Presidio del progetto Carta dei Servizi diffusa	PTC.1 Presidio del progetto Carta dei Servizi diffusa
PTC.2 Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia anticorruzione e trasparenza	PTC.2 Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia anticorruzione e trasparenza	PTC.2 Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia anticorruzione e trasparenza	PTC.2 Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia anticorruzione e trasparenza	PTC.2 Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia anticorruzione e trasparenza	PTC.2 Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia anticorruzione e trasparenza	PTC.2 Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia anticorruzione e trasparenza	PTC.2 Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia anticorruzione e trasparenza	PTC.2 Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia anticorruzione e trasparenza	PTC.2 Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia anticorruzione e trasparenza	PTC.2 Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia anticorruzione e trasparenza
PTC.3 Presidio della revisione regolamentare per l'Area	PTC.3 Presidio della revisione regolamentare per l'Area	PTC.3 Presidio della revisione regolamentare per l'Area	PTC.3 Presidio della revisione regolamentare per l'Area	PTC.3 Presidio della revisione regolamentare per l'Area	PTC.3 Presidio della revisione regolamentare per l'Area	PTC.3 Coordinamento del processo di revisione regolamentare di Ateneo	PTC.3 Presidio della revisione regolamentare per l'Area	PTC.3 Presidio della revisione regolamentare per l'Area	PTC.3 Presidio della revisione regolamentare per l'Area	PTC.3 Presidio della revisione regolamentare per l'Area
						PTC.4 Mappatura dei contratti pubblici in chiave innovativa e razionale				

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

Target: esito positivo

Fig. 2.8 - Obiettivi specifici di trasparenza e anticorruzione assegnati ai Dirigenti per il 2025.



### 3 | Organizzazione e capitale umano

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

Fig. 3.1 - Assetto istituzionale e organizzativo di Unifi al 31/12/2024. Per composizione e funzioni degli organismi indicati si rimanda ai link inseriti.



### 3.1 Assetto istituzionale e organizzativo

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

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

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

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

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

L'Ateneo è coinvolto a vario titolo **in circa 70 enti di diritto privato**, attraverso **quote di partecipazione** o esercizio del potere di nomina dei vertici o dei componenti dei loro organi. Di questi, rientrano nell'area di consolidamento del bilancio dell'Università di Firenze (ai sensi dell'art. 1 del D.I. n. 248/2016) l'**Azienda Agricola Montepaldi S.r.l.** (società controllata dall'Università con il 100% del capitale) e la **Fondazione per la ricerca e l'innovazione (FRI)**, in cui l'Università di Firenze esprime quattro dei sei consiglieri di amministrazione previsti dallo statuto. Nel bilancio consolidato 2023 dell'Università di Firenze i valori delle due entità incidono per meno dello 0,7% del capitale di funzionamento dell'Ateneo, e ancora minore è l'incidenza sui valori economici e finanziari.

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



Fig. 3.2 – Aree Dirigenziali Unifi al 31/12/2024.

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

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

## 3.2 Evoluzione del modello organizzativo

Il modello organizzativo dell'Ateneo è costantemente sottoposto a riesame e, laddove necessario, aggiornato per assicurare **sia l'adeguamento dell'organizzazione ai nuovi bisogni e alle priorità strategiche, sia l'innalzamento della qualità dei servizi**, tenuto conto degli standard richiesti dal sistema AVA3 e delle eventuali osservazioni pervenute dal Nucleo di Valutazione.

In concomitanza con il precedente ciclo di pianificazione strategica è stata avviata **una fase di riforma complessiva dell'assetto gestionale**, volta a rafforzare la capacità amministrativa dell'Ateneo, per rendere l'organizzazione in grado di perseguire gli obiettivi delineati nel Piano Strategico, cogliere le opportunità conseguenti all'aumento delle risorse destinate al sistema universitario (Piani straordinari, PNRR, bandi competitivi, Dipartimenti di Eccellenza, ecc.) e contrastare criticità già rilevate (frammentazioni e/o sovrapposizioni di responsabilità, coordinamento tra strutture, chiarezza dei ruoli).

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

I principali interventi sull'**architettura complessiva della Struttura Amministrativa** posti in essere nel periodo di riferimento hanno interessato, per quanto concerne l'Amministrazione Centrale, l'assetto organizzativo e la ripartizione delle competenze di determinate Aree Dirigenziali nonché la costituzione di nuove Aree, e per quanto concerne invece i Dipartimenti, la definizione dei principi di articolazione interna.

In particolare **tra la fine del 2022 e tutto il 2023** sono stati condotti i principali interventi sull'**assetto macro organizzativo**. È stata costituita la nuova Area "*Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione*", è stata formalizzata la mission dell'Area "*Infrastrutture e servizi alla ricerca*", è stato modificato l'assetto interno dell'Area "*Persone e Organizzazione*", sono state riordinate le competenze dell'Area "*Affari generali e legali*" e sono stati costituiti due distinti presidi dirigenziali in materia tecnica tramite le Aree "*Programmazione e sviluppo grandi opere*" e "*Gestione e adeguamento del patrimonio immobiliare*".

**Nel corso dell'anno 2024** il focus è stato principalmente rivolto agli interventi sull'**assetto micro-organizzativo** e in particolare:

- è stato finalizzato il nuovo assetto organizzativo interno delle Aree "*Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione*" (DD 21/2024 del 05 gennaio 2024), "*Programmazione e sviluppo grandi opere*" e "*Gestione e adeguamento del patrimonio immobiliare*" (DD 638/2024 del 12 Aprile 2024);
- all'esito di un ampio progetto di analisi organizzativa rivolto sia internamente all'Area, sia ai servizi alla didattica in capo alle Scuole, è stato definito il nuovo assetto organizzativo dell'Area "*Servizi alla Didattica*" (DD 2381/2024 del 20 dicembre 24), comprensivo del presidio dei servizi di inclusione offerti a studentesse e studenti;

- è stato attivato in seno alle Funzioni Direzionali, a diretto rimando del Direttore Generale, un ufficio dedicato alla conduzione delle attività inerenti allo sviluppo organizzativo;
- è stata condotta un'analisi di organizzazione e processo relativamente ai servizi erogati dall'amministrazione del Dipartimento di Chimica "Ugo Schiff" (DICUS), rappresentativo dei dipartimenti di maggiore dimensione e complessità gestionale in Ateneo, in base all'esito della quale è stata implementata una nuova articolazione organizzativa (DD 2256/2024 del 04 dicembre 2024).

Sul sito web di Ateneo, nella pagina [Decreti relativi all'organizzazione](#), sono visualizzabili i provvedimenti di riorganizzazione adottati dal Direttore Generale. Le mission e le principali responsabilità delle diverse Aree e unità organizzative, comunque articolate, sono consultabili nell'apposita pagina [Aree e uffici dell'Amministrazione Centrale](#) della sezione [Organizzazione amministrativa](#).

Lo sviluppo organizzativo sopra ripercorso rende operative le [Linee guida di progettazione organizzativa delle Aree](#) (DD 170/2024 del 01 febbraio 2024) e il successivo [Addendum Amministrazioni dei Dipartimenti](#) (DD 2089/2024 del 15 novembre 2024), ovvero le linee di indirizzo strategico per la micro-organizzazione e la definizione delle pesature delle posizioni organizzative.

**I criteri di progettazione dell'organigramma delle Aree Dirigenziali** prevedono: *unità organizzative a carattere gestionale di tipo permanente*, articolate in livelli gerarchici secondo una scala decrescente in termini di complessità gestita e quindi di responsabilità associata, fino a un massimo di tre livelli (Area, Settore, Ufficio); *unità organizzative a carattere non gestionale*, caratterizzate da elevato grado di competenza e specializzazione del personale afferente (caso delle posizioni ricoperte da iscritti ad albi professionali), oppure dal presidio di processi trasversali, strategici o complessi che integrano specifiche competenze; *unità di staff*, al diretto rimando dei vertici apicali delle unità di primo livello, a supporto trasversale dei processi da queste governati.

Nel rispetto dei **criteri di progettazione dell'organigramma delle Amministrazioni Dipartimentali** contenuti nell'Addendum, l'articolazione in livelli gerarchici dell'assetto organizzativo può essere estesa anche alle strutture che soddisfino determinati requisiti. In particolare, all'interno dei Dipartimenti di maggiore dimensione e complessità gestionale diventa possibile costituire specifici Uffici a rimando del Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD). Alle unità organizzative di primo, secondo e terzo livello nelle quali può articolarsi l'amministrazione dipartimentale corrispondono le posizioni organizzative di *Direttore di Dipartimento*, *RAD* e *Responsabile di Ufficio*.

In aggiunta ai principi espressi nelle Linee Guida, il **disegno organizzativo si avvale anche di appositi sistemi e strumenti** per la misurazione del fabbisogno di risorse umane, competenze e responsabilità tra i quali:

- un modello di pesatura dei Dipartimenti che restituisce misure sintetiche e comparabili dei volumi di attività, funzionali all'individuazione di livelli di responsabilità e di fabbisogno;
- uno schema di analisi, introdotto sperimentalmente a decorrere dalla programmazione corrente, che utilizza tecniche di benchmark per determinare la coerenza di allocazione delle risorse sui servizi. Lo schema di analisi consente di individuare eventuali servizi su cui svolgere approfondimenti in termini quantitativi

(dimensionamento, programmazione) oppure qualitativi (organizzazione, accentramento/decentramento, processi, ecc.), facilitando la calendarizzazione e la prioritizzazione di eventuali interventi di razionalizzazione e ottimizzazione della gestione;

- la metodologia Quick Job per la valutazione e la pesatura delle posizioni organizzative di secondo livello, sviluppata da Deloitte nell'ambito di un progetto di cooperazione interuniversitaria che ha coinvolto la maggior parte degli Atenei di dimensioni e complessità comparabili con l'Ateneo fiorentino e che restituisce informazioni in termini di equità interna e di competitività esterna;
- un'attività ricorrente di analisi e mappatura organizzativa (ricognizione dell'assetto AS IS, identificazione delle inefficienze, definizione dell'assetto TO BE, analisi dei gap, progettazione e implementazione degli interventi necessari), che comprende la manutenzione del corpus delle *job descriptions* e dei relativi profili di ruolo, al fine di disporre di descrizioni aggiornate anche ai fini di graduazione delle posizioni organizzative.

Presupposto degli interventi di sviluppo dell'organizzazione è stato un sensibile investimento sui ruoli organizzativi, che ha condotto al graduale incremento della loro numerosità - a correzione dell'ampiezza del coordinamento prima esistente in capo ai ruoli apicali -, al superamento dei doppi incarichi (in particolare con l'ampliamento della comunità dei RAD), all'aumento delle risorse disponibili per le indennità di responsabilità e all'apertura dell'accesso ai ruoli di responsabilità di secondo livello anche al personale dell'Area Funzionari, nel rispetto della normativa vigente e delle prescrizioni del contratto collettivo di comparto. In linea con questo investimento, sono stati progettati piani per lo sviluppo del personale verso l'acquisizione di maggiori responsabilità e percorsi di valorizzazione delle professionalità che già si esprimono nella struttura, anche tramite il ricorso a procedure di progressione economica verticale e l'attivazione di percorsi dedicati di formazione.

Le Aree Dirigenziali e le Strutture interessate dal percorso di revisione organizzativa presentano un'articolazione prevalente di tipo gerarchico-funzionale, integrata e perfezionata ove opportuno tramite il ricorso circostanziato a modelli di diversa ispirazione (per esempio quello matriciale) e tramite la previsione di unità organizzative eterogenee (per esempio unità con responsabilità non differenziabili secondo livelli gerarchici, unità ad hoc a carattere temporaneo, ecc.), al fine di massimizzare l'efficacia dell'azione amministrativa e sostenere il perseguimento degli obiettivi individuati.

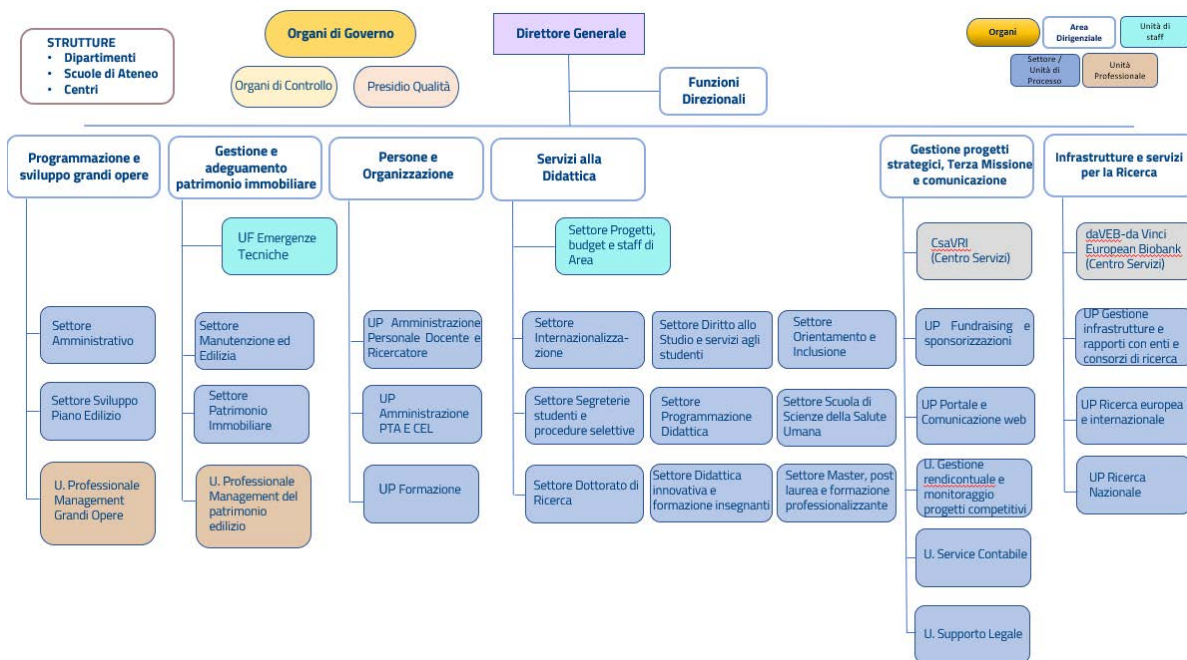


Fig. 3.3 Amministrazione Centrale. Organigramma delle Aree interessate da revisione dell'assetto organizzativo (unità organizzative di I e II livello).

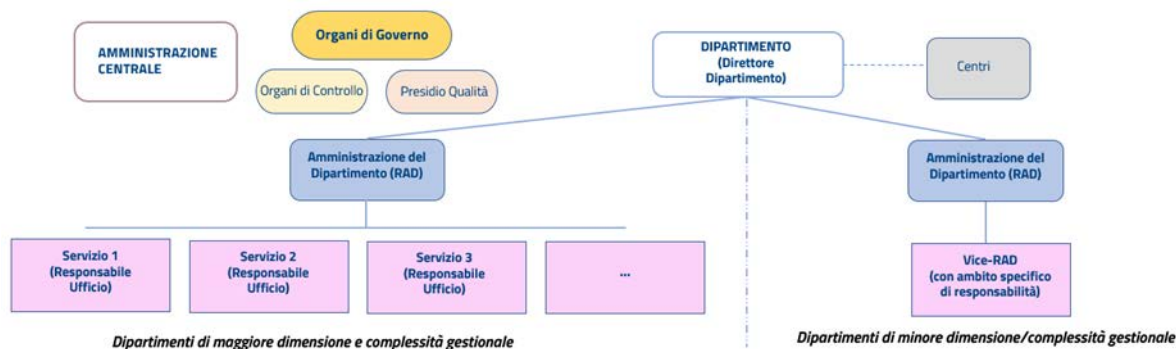


Fig. 3.4 Dipartimenti. Modelli di articolazione possibile della struttura amministrativa dipartimentale.

Il piano di evoluzione organizzativa proseguirà nel prossimo ciclo di programmazione con:

- nell'ambito dell'**Amministrazione Centrale**, l'implementazione del nuovo assetto organizzativo dell'Area "Servizi alla Didattica" (DD 2381/2024 del 20 dicembre 2024), la finalizzazione della revisione delle Aree "Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici" e "Servizi Economici e Finanziari", la mappatura e la progettazione del nuovo assetto organizzativo delle "Funzioni Direzionali" e delle Aree "Affari Generali e Legali" e "Valorizzazione del patrimonio culturale", nonché alcuni ulteriori interventi sulle Aree già revisionate "Persone e Organizzazione", "Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi ed Informatici - SIAF", "Gestione Progetti Strategici, Comunicazione, Terza Missione" e "Infrastrutture e Servizi per la Ricerca";

- nell'ambito delle **Strutture di Ateneo**, la definizione dell'articolazione interna delle amministrazioni di Dipartimento secondo il modello applicabile sopra descritto (con eventuale formalizzazione di ruoli organizzativi di terzo livello a rimando del RAD), l'organizzazione delle funzioni tecniche a supporto della ricerca tramite l'elaborazione di apposito Addendum alle Linee Guida su tale ambito e la creazione di posizioni gestionali dedicate, la riforma dell'organizzazione interna alle Scuole e dei servizi assicurati dalle stesse, con proposta al Consiglio di Amministrazione della delibera quadro prevista dal Regolamento-tipo approvato dagli Organi;
- a livello dei modelli per la ricognizione dei fabbisogni, la finalizzazione del modello di allocazione delle capacità assunzionali dei tecnici e la formulazione di apposito modello integrato che soddisfi le esigenze di programmazione dei CEL rappresentate da un lato dal Centro Linguistico di Ateneo, dall'altro dalle strutture dipartimentali ove questi sono incardinati. Quest'ultimo intervento dovrà inserirsi nel più ampio processo di adeguamento alle norme del vigente contratto collettivo di comparto, anche attraverso il confronto con le organizzazioni sindacali, verso la stipula di un nuovo accordo integrativo che disciplini e tuteli il rapporto di lavoro dei CEL con l'Ateneo.

In aggiunta a quanto precede, viene programmata l'implementazione di **progetti mirati di razionalizzazione della gestione e/o di sviluppo** e in particolare:

- l'efficientamento di servizi che, adottato lo schema di analisi tramite *benchmarking*, hanno dimostrato la presenza di criticità in termini di risorse umane assorbite e di costi unitari, quale la gestione contabile del ciclo degli acquisti. Su quest'ultimo in particolare, un gruppo di progetto comprensivo dei RAD aprirà una fase di analisi del processo complessivo degli acquisti volta ad approfondire gli esiti restituiti dal *benchmarking* e a definire gli interventi necessari, anche allo scopo di attenuare la percezione di appesantimento del processo segnalata dagli utenti;
- la razionalizzazione del processo di gestione della documentazione analogica e digitale, con finalità di dematerializzazione e riduzione degli spazi fisici adibiti a stoccaggio archivistico per quanto concerne la documentazione analogica, nonché di efficace impostazione dei flussi documentali e corretto utilizzo dei sistemi informativi per quanto concerne la documentazione digitale (vedi § 3.3);
- la semplificazione, l'aggiornamento e il riordino dei vigenti regolamenti e procedimenti amministrativi, al fine di incrementare il livello di trasparenza e di conoscibilità dell'attività dell'Amministrazione, garantire coerenza col mutato contesto organizzativo e con le modifiche normative intercorse, nonché migliorare la qualità della produzione normativa;
- il consolidamento di un sistema di controllo di gestione maggiormente organico e funzionale alle esigenze conoscitive dell'Ateneo, con particolare riferimento ai fenomeni della gestione economico-finanziaria (maggiore fruibilità, affidabilità, tempestività e comparabilità delle informazioni) al fine di un supporto più efficace alle decisioni strategiche e operative. Il progetto di ottimizzazione del controllo di gestione sarà realizzato da un'unità organizzativa di progetto da costituirsi in seno all'Area *Servizi Economici e Finanziari*, dotata delle risorse di personale necessarie e con identificazione del presidio di responsabilità.



### 3.3 Innovazione tecnologica e sviluppo della digitalizzazione

Strumenti per il cambiamento organizzativo sono anche l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione dei processi e dell'erogazione dei servizi. Sempre più si profilano le potenzialità che l'innovazione tecnologica e digitale offre in termini sia di maggior comfort derivante dall'impiego nell'attività lavorativa di strumenti innovativi (riduzione carico di lavoro fisico e cognitivo, automazione di compiti ripetitivi o *time-consuming*, maggiore focus su attività a valore aggiunto ecc.), sia di efficienza e qualità dei servizi erogati all'utente.

Le politiche dell'Ateneo per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale sono coordinate dal **Responsabile per la Transizione Digitale (RTD)**, figura dirigenziale introdotta dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD - Art.17), deputata a svolgere analisi periodiche della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Il RTD collabora con le componenti istituzionali apicali, con le diverse strutture operative interne ed esterne all'organizzazione e con gli altri responsabili incaricati in Ateneo quali il Responsabile della Gestione Documentale, il Responsabile della Conservazione, il Responsabile della Protezione dei Dati e Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. L'Ufficio del RTD monitora gli adempimenti tecnici e normativi, redige il Piano Triennale per la Transizione Digitale e la relazione annuale che riporta gli obiettivi raggiunti.

Diversi sono i **fattori abilitanti** al mantenimento e alla crescita della salute informatica dell'Ateneo:

- **Aggiornamento e miglioramento delle competenze digitali:** L'Ateneo aderisce all'iniziativa «Syllabus per la formazione digitale» e promuove la partecipazione alle iniziative formative sulle competenze di base da parte dei propri dipendenti, concorrendo al conseguimento dei target del PNRR in tema di sviluppo del capitale umano della PA e in linea con il Piano strategico nazionale per le competenze digitali. Per il prossimo triennio si dovrà ripensare ed eventualmente riformulare da una parte la parametrizzazione degli indicatori riferiti alla formazione sulla piattaforma Syllabus e dall'altra all'organizzazione della formazione basandosi sulle considerazioni e sulle evidenze dei dati rilevati. L'Ateneo attiverà (come da piano della formazione di Ateneo) delle iniziative formative dedicate al miglioramento e aggiornamento continuo delle competenze digitali del personale. Inoltre, parteciperà ad eventuali iniziative nazionali.
- **Accessibilità dei sistemi informativi e di comunicazione:** Nel 2024 sono stati implementati il nuovo portale e la nuova Intranet di Ateneo al fine di garantire il rispetto dei requisiti di accessibilità e sicurezza. Gli obiettivi di accessibilità annuali e la dichiarazione di accessibilità per sito web e APP mobile istituzionali sono pubblicati annualmente dal RTD, basandosi, dal punto di vista strettamente tecnologico, sui requisiti di accessibilità delle Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), mentre è attivo Web Analytics Italia (WAI) come strumento di rilevazione statistica dei siti web.
- **Cybersicurezza:** La sicurezza informatica è un tema cruciale per l'Ateneo, che deve proteggere i propri sistemi e dati da un numero crescente di minacce informatiche. A questo riguardo, il Piano Triennale per la Transizione Digitale 2025-2027 dell'Ateneo evidenzia l'importanza di adottare un approccio strategico alla sicurezza informatica, in linea con le direttive nazionali ed europee. L'Ateneo sta lavorando per rafforzare la propria resilienza informatica, adottando misure per mitigare i rischi e garantire la continuità operativa dei servizi essenziali e ha implementato una serie di misure per mitigare i rischi informatici, per esempio tramite l'utilizzo di specifici tool di Cyber Risk



Assessment di ACN (ex AgID), che ha permesso di valutare il livello di rischio associato ai servizi più critici, l'utilizzo esteso di client specifici sulle postazioni con monitoraggio centralizzato, sperimentazione di sistemi SIEM e *deception/honeypot*. In relazione alle variazioni normative in atto, con particolare riferimento all'adozione della Direttiva NIS2 e le altre norme ad essa collegate (*Cyber Resilience Act*, Regolamento DORA, Direttiva CER sui soggetti critici, ecc.) che impongono alle organizzazioni requisiti di governance, gestione dei rischi e segnalazione degli incidenti, è stato assegnato uno specifico obiettivo in materia di cybersicurezza al Dirigente dell'Area Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi e Informatici (vedi ISI.3), ed è stato attivato un gruppo di lavoro specifico con l'obiettivo di avviare una fase istruttoria per l'applicazione della disciplina normativa in materia di cybersicurezza. La formazione del personale è un altro elemento cruciale della strategia di sicurezza informatica. L'Ateneo svolge campagne di simulazione di phishing e sviluppa iniziative di formazione specifica e continuativa, per garantire che il personale sia adeguatamente preparato ad affrontare le minacce informatiche, aumentare la consapevolezza sui rischi informatici e promuovere l'adozione di comportamenti sicuri. La collaborazione con il "Centro Operativo per la Sicurezza Cibernetica della Polizia Postale per la Toscana" rappresenta un ulteriore passo importante per rafforzare la sicurezza informatica dell'Ateneo. Inoltre, al fine di garantire la sicurezza della catena di approvvigionamento dei servizi e prodotti ICT viene posta particolare attenzione alla gestione dei relativi appalti.

- **Qualità dell'archivio digitale (gestione e conservazione documentale):** L'archivio digitale è presupposto fondamentale per poter sviluppare progetti di trasformazione digitale garantendo certezza e affidabilità della conservazione documentale nel tempo. Nel 2024 l'amministrazione dell'Ateneo si è impegnata in un'importante opera di regolarizzazione del suo archivio digitale, previa formazione diffusa sul Manuale di gestione documentale e sulla corretta fascicolazione dei documenti. L'Ateneo continuerà con le attività a supporto della dematerializzazione documentale valutando ulteriori misure come l'attivazione di nuovi sistemi di flusso documentale o iter approvativi. Saranno inoltre definite ulteriori procedure per la dematerializzazione di processo e si continuerà con il processo di monitoraggio per il corretto utilizzo dei sistemi di identità e firma digitale (vedi obiettivi operativi AVP.1, ISI.1 e AGL.2).
- **Migrazione al cloud:** Con la Strategia "Cloud Italia", il Dipartimento per la Trasformazione Digitale e l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale hanno delineato il percorso di migrazione verso il cloud dei dati e dei servizi digitali, e di adozione sicura delle tecnologie cloud nel settore pubblico. L'Ateneo ha già provveduto a trasferire gran parte dei sistemi amministrativi nel data center di Cineca e valuterà con attenzione eventuali ulteriori migrazioni.

Partendo da questi fattori abilitanti, nel 2025 si prevede l'adozione di **specifiche misure** nei seguenti ambiti:

- **Didattica innovativa:** L'Ateneo ha presentato nell'ambito della Programmazione Triennale 2024-2026 il suo programma di interventi sulle infrastrutture necessari: potenziamento rete wifi, *learning management system* per la remotizzazione della didattica, piattaforme per il rilascio di micro-credenziali, acquisizione della strumentazione e dei servizi necessari (es. sistemi per la didattica interattiva, simulatori, visori di realtà virtuale, ecc.). È stato istituito il Gruppo di lavoro per l'innovazione digitale della didattica allo scopo di approfondire gli strumenti e le applicazioni di IA per la didattica universitaria e strutturare dei percorsi formativi rivolti

in primis ai docenti, per favorire la consapevolezza del potenziale offerto dall'IA in diversi ambiti (apprendimento personalizzato, etica, engagement, uso delle risorse didattiche, valutazione). Inoltre, l'Ateneo partecipa attivamente al progetto ALMA-Digital Education Hub, in sigla DEH (vedi §3.5.1 e l'obiettivo ISI.4) che risponde alla crescente esigenza di innovazione nell'ambito dell'istruzione universitaria, in un contesto globale che vede il ruolo centrale della digitalizzazione e delle nuove tecnologie di intelligenza artificiale.

- **E-procurement:** La trasformazione digitale rende più semplici ed immediate tutte le fasi del ciclo di vita degli appalti pubblici. È molto sentita in Ateneo l'esigenza di razionalizzare gli acquisti, anche in ambito ICT, mediante una loro aggregazione e centralizzazione, per monitorare in maniera puntuale le esigenze e conseguire economie di scala stipulando contratti più vantaggiosi e riducendo la frammentazione degli acquisti. La complessa articolazione in Dipartimenti, Scuole, Centri di Ricerca, e le loro peculiari richieste di acquisto per motivi di didattica e di ricerca, non consentono di attuare sempre in maniera capillare tali misure di razionalizzazione. L'Ateneo, sfruttando le piattaforme di approvvigionamento digitale disponibili<sup>6</sup> (MEPA, CONSIP) ha già compiuto un profondo percorso di trasformazione digitale degli acquisti. Ottemperando al Codice dei Contratti pubblici (D.Lgs 36/2023) imperniato sullo sviluppo di un organico sistema di e-procurement, è stata digitalizzata l'intera fase di affidamento degli appalti, mentre la completa digitalizzazione della fase di esecuzione è prevista entro il 2026. È inoltre allo studio l'adozione della piattaforma U-Buy di Cineca, che potrebbe semplificare ulteriormente la procedura di acquisto, andando a rendere interoperabili alcune informazioni già disponibili in altri applicativi del Consorzio in uso in Ateneo.
- **Utilizzo dell'Intelligenza Artificiale (IA):** Tra le potenzialità dell'IA per migliorare l'efficienza e l'efficacia nella gestione e nell'erogazione dei servizi si annoverano: l'automatizzazione delle attività di ricerca e analisi dei dati, permettendo di risparmiare tempo e concentrarsi su compiti di maggior valore aggiunto; l'incremento delle capacità predittive, che migliora la presa di decisioni basata sui dati; il sostegno alla personalizzazione dei servizi centrati sull'utente, che migliora l'efficacia della loro erogazione anche attraverso l'adozione di approcci proattivi.

L'Ateneo valuta con attenzione l'integrazione, nei propri sistemi, di modelli per supportare i processi decisionali, la redazione di documenti, l'estrazione di conoscenza e l'assistenza on site agli stakeholder dei vari processi. Nelle more della definizione a livello europeo del necessario quadro normativo e tecnologico<sup>7</sup>, alcune sperimentazioni sviluppate da Cineca che comportano l'integrazione nei sistemi informatici di Large Language Models (LLM) sono potenzialmente di interesse per l'Ateneo. In particolare, si prospetta una collaborazione nell'ambito del progetto "Modello Italia"<sup>8</sup> per un'eventuale implementazione negli ambiti di interesse, ed è previsto in via sperimentale l'utilizzo nelle attività di didattica, ricerca e amministrative, dei prodotti

---

<sup>6</sup> Sulla base di accordi stipulati in maniera federata con altre università italiane mediante la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI).

<sup>7</sup> Che darà attuazione alla "Proposta di Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio che stabilisce regole armonizzate sull'Intelligenza Artificiale" (AI Act) COM (2021) 206 del 21 aprile 2021, e alla Decisione C (2023)3215 - Standardisation request M/5932, che affida agli Enti di normazione europei CEN e CENELEC l'incarico di sviluppare norme tecniche europee per favorire l'adozione di sistemi di intelligenza artificiale, in conformità con i principi stabiliti dallo stesso AI Act.

<sup>8</sup> Nuovo modello di generative *pre-trained transformer* (GPT) di previsione del linguaggio, sviluppato in open source da Cineca e la start-up iGenius.

di IA generativa Gemini e Copilot. L'Ateneo è consapevole del potenziale impatto di questa tecnologia su libertà fondamentali e diritti (protezione dei dati personali, reputazione, diritto di autore, libertà di insegnamento, diritto allo studio e inclusione, ecc.) nonché dei rischi connessi al suo utilizzo (distorsione e qualità degli output). Per sostenere i processi trasformativi generati dalla tecnologia IA, sono in corso di definizione le policy di Ateneo in questo ambito, gli interventi di alfabetizzazione critica e le misure di accompagnamento e sorveglianza dell'utilizzo. Primo passo in questa direzione è la recente emanazione delle "Linee di indirizzo sull'uso dell'intelligenza artificiale nella didattica e per attività di studio" rivolte alla comunità accademica e studentesca. Saranno affrontati con specifiche linee guida anche gli ambiti di ricerca e processi amministrativi.

- **Utilizzo delle piattaforme nazionali e relativa interoperabilità:** Finora l'Ateneo ha aderito a tre opportunità di finanziamento nell'ambito della piattaforma nazionale PA Digitale 2026 (<https://padigitale2026.gov.it/>) riguardanti:
  - l'estensione dell'utilizzo delle piattaforme nazionali di identità digitale SPID e CIE (Avviso Misura 1.4.4). Il progetto si è concluso nel 2024 ma sono tuttora allo studio implementazioni con sistemi di autenticazione multi-fattore (MFA);
  - l'adozione dell'app IO (Avviso Misura 1.4.3). Anche questo progetto si è concluso nel 2024 ma l'Ateneo ha deciso di estenderne l'utilizzo integrando il sistema di firma digitale che sarà messo in produzione nel 2025;
  - l'utilizzo della Piattaforma Digitale Nazionale Dati (Avviso Misura 1.3.1). Il progetto, che è in fase di collaudo e sarà messo in produzione nel 2025, prevede lo sviluppo di nove interfacce di interoperabilità con la PDND dedicate essenzialmente all'anagrafica studenti e ai relativi titoli di studio.

L'Ateneo intende quindi affrontare la sfida della trasformazione digitale con un approccio olistico che tenga conto della qualità dei dati, dell'interoperabilità, delle opportunità offerte dall'IA e delle sfide che essa comporta, con la consapevolezza che solo in questo modo sarà possibile realizzare il pieno potenziale dell'innovazione tecnologica, a beneficio della comunità accademica e della società nel suo complesso.

### 3.4 Piano triennale dei fabbisogni di personale

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

- delle **consistenze complessive e per ruolo** del personale dell'Ateneo e delle **cessazioni previste**: al 31 dicembre 2024 risultavano in servizio 1.851 docenti e ricercatori e 1.589 unità di personale contrattualizzato, e nel prossimo triennio si prevedono tra le 50 e le 60 uscite annuali di personale accademico strutturale e circa 50 cessazioni ogni anno di personale contrattualizzato. Alle cessazioni previste vanno sommate quelle non programmate (in larga parte dovute a dimissioni volontarie), che negli ultimi anni hanno quasi triplicato il numero totale di uscite rispetto al preventivato;
- del monitoraggio degli **indici di sostenibilità finanziaria** ("Spese di personale", "Indebitamento" e "Sostenibilità economico-finanziaria") annualmente elaborati dal MUR (ex D. Lgs. 49/2012). L'assegnazione del contingente assunzionale delle università statali per l'anno 2024 non è ancora avvenuta, ma le stime condotte su dati provvisori confermano risultati positivi per tutti gli indici. Mantenere valori

ottimali di questi indici rientra tra gli obiettivi di performance dell'Ateneo (cfr. § 2.4.1);

- dei volumi di domanda collegati alle **attività istituzionali (didattica, ricerca e relativi servizi)**, nonché delle esigenze legate al perseguimento delle **strategie** (cfr. § 3.2);
- di un giusto equilibrio **tra personale docente e personale tecnico-amministrativo**: attualmente il rapporto tra numero di personale tecnico-amministrativo e docente (0,81) pone l'Ateneo al di sotto di tutte le medie di sistema (media nazionale: 0,84; media Centro: 0,92; media dei Mega Atenei: 0,88);
- degli accertamenti sulla **sostenibilità economico-finanziaria** delle scelte di programmazione, adottando una particolare prudenza nel quantificare le disponibilità per il reclutamento;
- degli esiti restituiti dagli appositi **modelli e strumenti** a supporto delle fasi di rilevazione e programmazione del fabbisogno.

Negli ultimi anni, la significativa disponibilità di risorse straordinarie e aggiuntive ha consentito di superare la logica del turnover, legando la programmazione anche a progettualità e strategie di sviluppo. Con la cessazione dei finanziamenti straordinari, l'ipotesi di un prossimo ulteriore contenimento del FFO e di nuovi provvedimenti in materia di revisione della spesa degli Atenei, è adesso quanto mai necessario assicurare la sostenibilità prospettica della programmazione. In particolare sul **contenimento della spesa** agisce direttamente la disposizione prevista dalla **Legge di Bilancio 2025** in materia di reclutamento di personale, che prevede il limite delle assunzioni per il personale diverso da quello ricercatore nella misura del 75% del turnover.

In **assenza** del decreto ministeriale di assegnazione del **contingente assunzionale**, alla data odierna non ancora pubblicato, l'approvazione dei criteri di programmazione per l'anno 2025 sarà presumibilmente sottoposta agli Organi di Ateneo del mese di febbraio 2025.

Le peculiari contingenze sopra rappresentate sono state recepite dal Bilancio Unico di Ateneo di previsione per l'esercizio 2025, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 23 dicembre 2024. In questo contesto, la necessità di garantire la sostenibilità prospettica dei costi del personale ha reso necessario calibrare gli obiettivi della programmazione del personale per il 2025 bilanciando tra reclutamento a carico dei finanziamenti straordinari e reclutamento a carico del bilancio di Ateneo, con un'ipotesi di impiego di 29,876 punti organico (PuOr) per la programmazione del personale docente e ricercatore e di 20 punti organico (PuOr) per il personale contrattualizzato.

In questo **quadro informativo ancora incerto**, non è possibile dettagliare nel PIAO gli interventi specifici che saranno adottati; i livelli di programmazione ipotizzati in bilancio sono tuttavia finalizzati a garantire il mantenimento dei livelli di prestazione dei servizi didattici e di ricerca del personale docente, sostenendo l'ordinario svolgimento dei processi di *tenure track*, la continuità dei servizi e lo sviluppo delle attività di supporto del personale tecnico-amministrativo.

Personale	Ruolo/Qualifica	Anni			
		2021	2022	2023	2024
<b>Docente e ricercatore</b>	Professori ordinari	383	393	384	412
	Professori associati	841	843	854	899
	Ricercatori a tempo indeterminato	165	126	117	106
	Ricercatori a tempo determinato tipo B/T	140	210	199	186
	Ricercatori a tempo determinato tipo A	192	224	310	248
	<b>Totale</b>	<b>1.721</b>	<b>1.796</b>	<b>1.864</b>	<b>1.851</b>
<b>Tecnico-amministrativo (tempo ind. + det.)</b>	Dirigenti	10	11	12	11
	EP / Area Elevate Professionalità	98	88	77	83
	D / Area Funzionari	429	451	491	536
	Tecnologi	30	20	35	32
	C / Area Collaboratori	860	838	880	903
	B / Area Operatori	36	28	26	24
	<b>Totale</b>	<b>1.463</b>	<b>1.436</b>	<b>1.521</b>	<b>1.589</b>
<b>Collaboratore e esperto linguistico</b>	74	70	70	72	
<b>Totale generale</b>	<b>3.258</b>	<b>3.302</b>	<b>3.455</b>	<b>3.512</b>	

Fig. 3.5 – Personale in servizio al 31 dicembre di ogni anno (2021-2024).

### 3.4.1 Personale docente e ricercatore

La programmazione del personale docente e ricercatore è triennale ed è aggiornata annualmente. La quota di punti organico destinata alla programmazione dei Dipartimenti è suddivisa annualmente da un modello di ripartizione che risponde a logiche di programmazione e pianificazione delle attività istituzionali. Le strutture dipartimentali, ricevute le assegnazioni, sviluppano le scelte di programmazione, sulla base degli indirizzi stabiliti dagli Organi, e dei criteri e dei quadri di supporto disponibili.

Il modello di ripartizione è stato revisionato dagli Organi di Ateneo nel 2022 ed è annualmente sottoposto a manutenzione e aggiornamento. L'impianto di allocazione è derivato da quello di assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario e considera:

- elementi di natura dimensionale, come la consistenza di personale strutturale e le cessazioni future, che approssimano il significato della quota storica (che ricomprende in larga parte anche il consolidamento dei piani straordinari);
- dimensione della domanda di servizi didattici, che ricomprende i principali elementi di determinazione del costo standard e dei requisiti di accreditamento;

- elementi di natura premiale, derivanti dai risultati conseguiti in termini di persistenza e regolarità degli studi (quota qualità del sistema universitario) e di qualità della ricerca del personale (quote premiali VQR).

Data la discontinua disponibilità di dati VQR aggiornati, nelle ultime due edizioni è stata aggiunta una quota premiale della ricerca derivata dalla produzione annuale dell'Osservatorio della Ricerca di Ateneo.

Il collegamento tra programmazione del personale e obiettivi generali dell'Ateneo è comunque garantito dall'armonico sviluppo di azioni di sistema guidate dal governo di Ateneo, sulla base anche del nuovo Piano Strategico di Ateneo, e da quelle delegate all'autonomia statutaria dei Dipartimenti. Queste ultime sono espresse nell'ambito del processo di assicurazione della qualità e trovano spazio nella sezione "Piano di Sviluppo Dipartimentale" della Relazione Annuale del Dipartimento (cfr. § 2.3).

Ai Dipartimenti è richiesto pertanto di definire la programmazione nei gruppi scientifico-disciplinari e sui settori scientifico-disciplinari di riferimento indirizzando le risorse assegnate al supporto degli ambiti e degli obiettivi del Piano strategico di Ateneo, in relazione alle proprie scelte di pianificazione strategica dipartimentale. I quattro fattori concorrenti all'individuazione di risorse cruciali negli ambiti istituzionali sono:

- didattica: volume ed esigenze della didattica, ricorso a coperture con personale non accademico;
- sostenibilità dell'offerta didattica: in relazione all'analisi dei fattori di costo standard e all'impiego delle risorse, anche in chiave prospettica e progettuale;
- organico: in considerazione di disequilibri nei ruoli del personale e delle carenze prospettiche note;
- ricerca e terza missione: per lo sviluppo o la premialità in settori con differenti posizionamenti in ambito di qualità scientifica, accesso alle risorse e attività di terza missione.

Ai Dipartimenti viene fornito un set di dati qualitativi e quantitativi sulla base dei quali effettuare le conseguenti scelte di programmazione. I quadri sono pubblicati annualmente nella sezione [Datawarehouse di Ateneo](#) (DAF – ad accesso autenticato).

Annualmente una quota di punti organico viene destinata ad azioni strategiche presidiate dalla Rettrice. Si tratta in generale di azioni finalizzate a migliorare l'attrattività dell'Ateneo attraverso il reclutamento di vincitori di progetti di ricerca italiani ed esteri. In questa direzione vanno ad esempio le misure di cofinanziamento di chiamate dirette per vincitori di programmi di alta qualificazione, totalmente a carico dell'Amministrazione Centrale. Sono previste inoltre misure di premialità per favorire la partecipazione del personale interno a bandi per progetti di ricerca nazionali ed europei. Tra queste, ad esempio, l'assegnazione di risorse in termini di punti organico per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato nel medesimo SSD del docente e il possibile riconoscimento di una riduzione della didattica frontale.

### 3.4.2 Personale tecnico-amministrativo

L'Ateneo dispone di **modelli e strumenti** a supporto sia della fase di rilevazione e programmazione del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo, sia della successiva fase di allocazione delle risorse all'interno della struttura organizzativa.

Per quanto concerne i **Dipartimenti**, l'Ateneo dispone di un modello di onerosità amministrativa, progettato nel 2018 da un gruppo di lavoro composto da Dirigenti e RAD, validato dai Direttori di Dipartimento e successivamente aggiornato per recepire le

intercorse novità e le nuove disponibilità informative. Il modello restituisce in modo sintetico e comparabile i volumi di attività amministrativa e tecnica in ciascun Dipartimento e fornisce un set di indici sui volumi generati nei principali ambiti di attività, consentendo di misurare e confrontare il posizionamento all'interno del sistema dipartimentale di Ateneo.

Per quanto riguarda l'**Amministrazione Centrale**, l'Ateneo si è dotato di uno schema di analisi introdotto sperimentalmente dalla programmazione corrente, che ri-elabora e sviluppa gli esiti dell'indagine annuale Good Practice (GP), misurando l'efficienza dei principali servizi amministrativi dell'Ateneo e la soddisfazione del servizio percepita dall'utenza. In particolare, lo schema analizza lo scarto tra i valori delle risorse impiegate nei servizi di Ateneo e i medesimi valori riferiti all'intero sistema degli Atenei partecipanti all'indagine GP, utilizzato quindi come benchmark. Dal confronto si determina il posizionamento della prestazione della struttura amministrativa d'Ateneo rispetto al benchmark e si valuta la coerenza di allocazione delle risorse sui servizi.

Integra e perfeziona le risultanze dei modelli una **ricognizione puntuale delle esigenze e dei fabbisogni professionali, in termini sia qualitativi sia quantitativi**, effettuata dall'Area Persone e Organizzazione direttamente presso le Aree Dirigenziali e le Strutture di Ateneo.

Le assegnazioni di personale tecnico-amministrativo dell'anno 2024 sono state prioritariamente rivolte a ristorare le cessazioni intervenute e a consentire il potenziamento nell'ambito della didattica e dei servizi agli studenti, al fine di assicurare il processo di riorganizzazione in atto nell'Area e dare seguito alle evidenze del sistema di qualità in Ateneo.

I 20 punti organico ipotizzati in bilancio per la programmazione 2025 del personale contrattualizzato, sia nei profili amministrativi che tecnici, sono finalizzati a due principali obiettivi:

- **garantire la continuità dei servizi**, assicurando un parziale ristoro delle cessazioni già intervenute e di quelle prevedibili (10 PuOr);
- **reclutare professionalità coerenti con gli indirizzi strategici**, assicurando il completamento del percorso di revisione organizzativa (10 PuOr).

La programmazione dovrà comunque mantenere un certo margine di flessibilità sia sotto il profilo quantitativo, sia sotto il profilo qualitativo al fine di poter intraprendere, anche successivamente, azioni correttive di allocazione del personale, laddove il numero e la distribuzione delle cessazioni non programmate dovesse scostarsi significativamente dalle previsioni.

Si proseguirà inoltre la politica di graduale innalzamento dei livelli di inquadramento in relazione ai requisiti professionali delle persone in organico, mediante l'istituto delle progressioni verticali; particolare attenzione verrà posta alla progressione dall'area dei Funzionari a quella delle Elevate Professionalità. Per quanto concerne i fabbisogni professionali, il reclutamento si orienterà prevalentemente sui profili professionali amministrativo-gestionale da un lato e bibliotecario-museale dall'altro, a beneficio sia dell'Amministrazione Centrale, sia delle Strutture.

### 3.5 Valorizzazione del capitale umano

La **valorizzazione del capitale umano** in Ateneo passa attraverso diverse leve, le principali delle quali risultano essere le **politiche di benessere organizzativo** e le **politiche di total rewarding** del personale (disponibilità di percorsi di sviluppo tramite PEV e ricognizioni interne, premialità economica in base ai risultati, aumento delle indennità per le posizioni di responsabilità sia dei funzionari che degli EP, formazione, ecc.).

Il **mantenimento e il miglioramento del benessere organizzativo**, inteso come il benessere fisico, psicologico e sociale di tutto il personale di Ateneo - capace di favorire l'efficienza e l'efficacia della filiera universitaria e quindi incidere positivamente sulla performance dell'organizzazione - viene perseguito non solo attraverso l'attenzione rivolta a struttura, ruoli, processi e cultura organizzativa, ma anche attraverso la gestione delle risorse umane, il costante allineamento di regolamenti, procedure e prassi di comportamento, l'innovazione tecnologica.

Come indicato nel Piano Strategico 2025-2027, nel prossimo triennio l'Ateneo intensificherà il proprio impegno a **creare un ambiente in cui il benessere diventa una priorità condivisa**, in particolare:

- **consolidando le iniziative avviate in tema di inclusione**, con particolare riguardo alle esigenze espresse dalle persone con fragilità o in condizione di svantaggio. In linea con la missione di [Unifi Include](#) di promuovere una cultura dell'inclusione e dell'integrazione e di intercettare eventuali difficoltà di inserimento/adattamento negli ambienti di studio e di lavoro, nel corso del 2024 è stato attivato un ufficio dedicato a migliorare l'accoglienza e l'accompagnamento nel percorso lavorativo delle persone con specifici bisogni. I servizi dell'ufficio sono rivolti al personale tecnico-amministrativo e CEL in situazione di disabilità o fragilità e al rispettivo gruppo di lavoro di appartenenza;
- **continuando a sostenere il miglioramento delle condizioni e dell'ambiente di lavoro** attraverso misure di welfare e di conciliazione tra vita personale e vita professionale (nel rispetto dei vincoli di legge e finanziari in materia), a valere sia per il personale docente e ricercatore che tecnico e amministrativo;
- **operando per migliorare la fruibilità dell'habitat universitario** e dando impulso a pratiche per l'**adozione di stili di vita sani**, anche in collaborazione con il Centro Universitario Sportivo (CUS), considerato il concorso di attività fisico-sportiva e corretta alimentazione al benessere psicofisico.

In questo contesto, nel mese di dicembre 2024 è stata attivata una [cabina di regia](#), presieduta dalla Delegata all'Inclusione e alla Diversità e dedicata in modo circostanziato alle **attività di promozione e mantenimento del benessere**, che si è focalizzata in prima istanza sul piano di azioni concrete da intraprendere in favore delle diverse componenti della comunità universitaria. Anche in virtù della partecipazione a detta struttura della Presidente del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora (CUG), le iniziative formulate integreranno e si raccorderanno con le misure e i percorsi prioritari indicati nel [Piano triennale di azioni positive 2024-2026 \(PAP\)](#)<sup>9</sup>, proposto all'Amministrazione dal CUG. Ulteriori misure in materia di benessere dell'atmosfera e della condizione lavorativa in Ateneo, con

---

<sup>9</sup> Ai sensi del D.lgs. n. 198 del 2006, della Legge 4 novembre 2010, n. 183 (v. art.48), e della direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011.



particolare riferimento alla promozione dell'equità e dell'equilibrio di genere, sono presentate nel **Gender Equality Plan 2024-2026 (GEP)**<sup>10</sup>, redatto con il coordinamento della Delegata all'Inclusione e Diversità, del Delegato al Bilancio e del Delegato alla Relazioni Sindacali, in collaborazione con l'Osservatorio sui Bilanci di genere dell'Università, che si pone in armonia e in coerenza con le iniziative sopra richiamate.

Per quanto concerne le politiche del personale, dal 2023 l'Ateneo ha avviato una profonda riflessione in merito, intraprendendo azioni **per una gestione per competenze delle proprie risorse umane**, compresa la revisione dei processi in questione, dalla selezione e reclutamento del personale, attraverso la valutazione, fino alla formazione e allo sviluppo del personale (mobilità interna, piani di carriera, ecc.). In ordine a selezione e reclutamento è stata sottolineata l'importanza sia di disporre preliminarmente di profili di ruolo comprensivi di una **ricognizione puntuale delle competenze trasversali** richieste per la figura ricercata, sia di effettuare il primo assessment delle stesse nel corso della selezione (anche prevedendo la presenza di uno psicologo del lavoro in commissione di selezione per i ruoli apicali). In ordine alla valutazione individuale della performance, è stato elaborato un nuovo format di scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo al fine di dare maggior peso, al fianco delle competenze tecnico-professionali, anche alle competenze trasversali possedute, espresse nei comportamenti organizzativi agiti. Il nuovo format di valutazione per competenze consente anche di effettuare una **rilevazione circostanziata dei fabbisogni formativi** che discendono dalle aree di forza e di miglioramento osservate nel corso della valutazione. Le risultanze della valutazione continuano ad essere condivise con il valutato in occasione della restituzione del feedback. Il nuovo format di scheda di valutazione è utilizzato dai valutatori a decorrere dal ciclo della performance in corso.

La redazione del Piano Formativo annuale diventa così strettamente interconnessa con il SMVP e con il PIAO: la formazione potrà essere progettata, quanto a specifiche esigenze e priorità di intervento, tenendo conto degli esiti del ciclo di valutazione appena concluso (bilancio delle competenze), di eventuali piani di carriera in essere, nonché dell'interazione dei primi due aspetti con gli indirizzi strategici dell'Ateneo.

Nell'ottica di una crescita dell'organizzazione per il tramite delle proprie professionalità, l'Ateneo ha aderito insieme ad altre 48 amministrazioni in Italia al **progetto RiVa** (Gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico), realizzato da FormezPA, con la collaborazione della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e di Invitalia, nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il progetto è volto a definire una metodologia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane in chiave strategica, anche al fine di favorire l'evoluzione del mercato del lavoro e lo sviluppo di carriera nella Pubblica Amministrazione e prevede la progettazione, la costruzione, la sperimentazione e lo sviluppo di un modello di gestione per competenze (Competency Based Human Resource Management). Nell'ambito di RiVa, nel 2024 l'Ateneo ha preso parte al cantiere di lavori inerente al sistema professionale e la programmazione del fabbisogno e a quello inerente il reclutamento, oltre ad aderire alle ulteriori iniziative in calendario, ivi comprese quelle formative. A dicembre 2024 l'Università degli Studi di Firenze è stata selezionata, insieme ad altri tre Atenei, per entrare a far parte di un gruppo di lavoro pilota finalizzato alla creazione di alcuni profili professionali sulla base della matrice per competenze elaborata secondo il modello di riferimento del progetto, con conseguente impegno in termini di sperimentazione dell'attribuzione dei nuovi profili e assessment delle competenze del personale in servizio.

---

<sup>10</sup> GEP 2024-2026, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 31/05/2024.

In tema di politiche di *total rewarding* e utilizzo delle diverse leve disponibili per attrarre, fidelizzare e motivare il personale, si richiamano infine il progetto di riforma della fascia delle indennità di posizione EP e Funzionari titolari di posizione organizzativa di secondo livello, coerente con le esigenze di evoluzione dell'organizzazione (nuovo assetto in adozione da gennaio 2025) e il continuo adeguamento del processo di formazione del personale (cfr. § 3.5.1).

### 3.5.1 Formazione del personale

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 nell'integrazione di più soggetti e linee di azione:

- servizi formativi resi a partire dal 2023 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;
- iniziative di formazione per i docenti promosse nell'ambito del **Progetto DIDeL - Didattica in e-Learning**, finalizzato a favorire l'innovazione didattica attraverso l'uso delle nuove tecnologie e dell'e-learning;
- partecipazione dell'Ateneo, insieme ad altre 13 fra Università e AFAM, al progetto **“Advanced Learning Multimedia Alliance for Inclusive Academic Innovation (ALMA)”**, uno dei tre Digital Education Hubs per l'innovazione digitale per il sistema universitario italiano<sup>11</sup>. ALMA valorizza le risorse digitali attraverso la definizione di percorsi formativi, la condivisione di buone pratiche e l'adozione di policy 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. Oltre a proporsi come tutte le amministrazioni partecipanti 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 di **potenziamento delle competenze del personale docente nella progettazione e nell'implementazione della didattica digitale**. Il cantiere dei lavori WP3 si è aperto a novembre 2024.

Anche in virtù di quanto precede, la politica di Ateneo in materia di formazione rivolta al proprio personale docente e ricercatore risulta interpretare adeguatamente le linee di intervento e valutazione di cui alle **Linee di indirizzo per lo sviluppo professionale del docente e strategie di valutazione della didattica in Università** pubblicate da ANVUR nel 2023, in tema di innalzamento del livello di qualificazione della didattica universitaria, che stressano la criticità delle azioni di rafforzamento delle competenze di insegnamento-apprendimento dei docenti.

Per quanto riguarda la **formazione del personale tecnico-amministrativo**, l'Ateneo promuove la partecipazione a iniziative di formazione interna, esterna e nell'ambito di alcune reti formative dedicate al sistema universitario (es. Coinfo, MIP). La **Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 23 marzo 2023** disponeva un fabbisogno formativo minimo di 24 ore pro-capite. Dai dati rilevati dall'Area Persone e Organizzazione – UP Formazione, risulta che nel 2024 sono stati fruiti corsi di formazione interna o esterna per

---

<sup>11</sup> Avviso del MUR (D.D. 2100 del 15/12/2023) per la presentazione di proposte progettuali finalizzate alla creazione di tre Digital Education Hubs nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), finanziato dall'Unione europea – Next Generation EU.

un totale di oltre 38.500 ore, corrispondenti a una media superiore a 24 ore pro-capite. I corsi sono stati erogati nel rispetto delle “Linee guida per la formazione del personale tecnico-amministrativo e CEL” emanate nel corso del 2024 (DD 393/2024 del 08 marzo 2024), qualificanti le diverse tipologie di iniziative formative riservate al personale e i criteri di accesso alle stesse. Nel 2025, l’Ateneo intensificherà il proprio impegno sia per assicurare che il fabbisogno formativo previsto dalla direttiva del 2023 sia soddisfatto per ciascun dipendente, sia per implementare un processo di progressivo adeguamento alla nuova [Direttiva ministeriale del 14 gennaio 2025](#), che porta ad un minimo di 40 il numero di ore di formazione da fruire pro-capite, anche tramite la responsabilizzazione dei Dirigenti.

Il **Piano della Formazione 2025** conterrà, accanto alla **formazione obbligatoria** (sicurezza, codice di comportamento, anticorruzione e trasparenza, protezione dei dati personali, ecc.), un’ampia **offerta formativa generalista** (dedicata alle competenze trasversali), anche con ricorso intensivo all’offerta formativa disponibile nell’ambito della piattaforma Syllabus, una **formazione tecnico-specialistica** (indirizzata a determinati profili su specifiche competenze tecnico-professionali), percorsi di **formazione a supporto del cambiamento e dell’evoluzione organizzativa**, tra i quali si citano:

- proseguimento del percorso rivolto ai Dirigenti sul lavoro di gruppo e sulle tematiche emergenti derivanti da interventi legislativi;
- percorso per il *middle management* dei Dipartimenti e per il personale dell’amministrazione centrale (responsabili di unità organizzative di II e III livello), con l’obiettivo di sviluppare e consolidare competenze gestionali;
- formazione dedicata al personale neo-reclutato - quale parte integrante del processo di *onboarding* sia del personale docente e ricercatore, sia del personale tecnico-amministrativo - volta a facilitare un rapido ed efficace inserimento nell’organizzazione;
- percorsi per il supporto all’inserimento nel ruolo, sia nel caso in cui il personale venga adibito a diverse funzioni o mansioni, sia nel caso di responsabili di nuova nomina e progressioni verticali;
- proseguimento del percorso di formazione sulle competenze digitali, per la corretta gestione documentale e per l’utilizzo di piattaforme di comunicazione e strumenti per il lavoro a distanza, quali fattori abilitanti del programma di transizione al digitale e della modalità di lavoro a distanza<sup>12</sup>;
- corso sul processo di feedback nella valutazione delle performance, per valutati e valutatori;
- percorsi formativi di accompagnamento all’utilizzo dell’intelligenza artificiale nei diversi processi di Ateneo, tra i quali uno specificamente dedicato all’alfabetizzazione sull’IA e al *prompting* (tecnica di formulazione di istruzioni/domande per guidare i modelli di IA a generare le risposte desiderate);
- formazione linguistica (Inglese);
- mobilità internazionale per causa formativa nell’ambito del programma Erasmus+ (*job shadowing*, seminari, corsi), finalizzata al trasferimento di competenze tecnico-professionali, all’acquisizione di capacità pratiche e all’apprendimento di buone prassi, realizzata in particolar modo all’interno della rete EUniwell;
- formazione post lauream: possibilità di iscrizione ai Master Unifi e di altri Atenei, in base alla rilevanza ai fini delle strategie gestionali.

In linea con quanto indicato al § 3.5, una volta disponibili gli esiti del ciclo della performance 2024, il Piano della Formazione 2025 recepirà anche le eventuali ulteriori

---

<sup>12</sup> Circolare n. 28/2024 del 18/12/2024 con cui sono state adottate le nuove *Linee guida in materia di lavoro a distanza: Lavoro Agile e Lavoro da Remoto*.

esigenze formative che dovessero emergere, che potranno condurre all'integrazione di piani formativi ad hoc. In tema di Piano della Formazione, ulteriori azioni migliorative potranno interessare la metodologia di redazione e le tempistiche di rilascio del Piano.

Il budget complessivamente riservato alle attività di formazione risulta in continuo incremento, rispetto alla situazione antecedente la Programmazione Triennale 2021-2023.

L'Area Persone e Organizzazione – UP Formazione assicura la pubblicazione di tutte le **informazioni in materia di [formazione](#)** sul sito di Ateneo, in aree ad accesso autenticato costantemente aggiornate.

In coerenza con le succitate direttive ministeriali, la promozione della formazione e della partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative costituisce specifico elemento di valutazione dei comportamenti dirigenziali.

### 3.6 Lavoro a distanza

Come programmato nel PIAO 2024-2026, 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.

Ai sensi delle nuove **Linee guida in materia di lavoro a distanza**<sup>13</sup>, il lavoro a distanza si applica al personale tecnico-amministrativo e dirigenziale dell'Ateneo nella condizione di poter svolgere la propria attività lavorativa da remoto, ad eccezione dei CEL e del personale che svolge attività assistenziale. Il modello di lavoro a distanza adottato resta a due componenti: lavoro da remoto e lavoro agile.

Il **lavoro da remoto** assorbe in un unico istituto il telelavoro e il lavoro agile, per come precedentemente concepito ed attuato in Ateneo, estendendo la portata applicativa a tutte le attività lavorabili a distanza, senza limitazioni di quote di lavoratori e senza bando selettivo. Il lavoro da remoto è fruibile nel rispetto delle esigenze di funzionalità del servizio in termini di continuità, produttività e livello di qualità percepito dall'utenza. Il lavoro da remoto, previo accordo formale fra le parti, è eseguibile con vincolo di tempo, nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza (verificati attraverso timbrature virtuali) e in luoghi idonei diversi dalla sede abituale di lavoro con un massimo di due sedi indicate dal lavoratore. È prevista la possibilità di estendere la programmazione del lavoro da remoto fino a un massimo di due giorni a settimana. La valutazione dell'esistenza delle condizioni di attivazione, la verifica di fattibilità e l'accertamento dei termini per la fruizione dell'istituto sono rimessi al responsabile dell'unità organizzativa di secondo livello (responsabili di unità di processo o settore nell'Amministrazione, RAD nelle Strutture) d'intesa con il responsabile della struttura (Dirigenti e Direttori).

Sono mantenute le **tutele previste per il personale con fragilità** o con particolari esigenze conciliative<sup>14</sup>, come la possibilità di estendere le giornate di lavoro rispetto alle due giornate massime e quella di non essere richiamato in presenza per sopravvenute esigenze organizzative con preavviso inferiore a 72 ore, nonché il riconoscimento dell'invalidità anche prima del completamento dell'iter previsto dalla legge.

Il **lavoro agile** è invece una modalità innovativa di lavoro totalmente flessibile e svincolata da un orario di lavoro o da un luogo di lavoro. È applicato all'intera prestazione lavorativa; prevede comunque la prevalenza in presenza (almeno tre giorni su cinque) e

---

<sup>13</sup> Cfr. nota precedente.

<sup>14</sup> Accordo concernente le tutele per il personale con fragilità del 09/12/2024.

la possibilità di essere richiamati in presenza dal responsabile per esigenze di servizio, con comunicazione da effettuarsi almeno il giorno prima. Il lavoro in modalità agile prevede delle fasce di contattabilità (cioè fasce orarie nelle quali il lavoratore dovrà essere contattabile, sia telefonicamente, sia tramite posta elettronica o con altre modalità similari) e fasce di inoperabilità (durante le quali il dipendente non potrà erogare nessuna prestazione lavorativa). Stante la previsione del CCNL 2019–2021, l'accesso al lavoro agile è previsto, in via sperimentale, sulla base di una valutazione discrezionale del responsabile della struttura, al solo personale che eserciti un'attività lavorativa organizzata per fasi o obiettivi su processi remotizzabili.

Il quadro regolamentare qui rappresentato sarà oggetto di sperimentazione a decorrere dal 01 febbraio 2025 e fino al 31 gennaio 2026. In prima battuta l'impegno dell'Amministrazione sarà concentrato nel portare a regime il lavoro da remoto; l'avvio del lavoro agile avverrà successivamente e in modo graduale, con sperimentazione su un numero di persone e strutture da individuarsi. Al termine del periodo di riferimento l'Amministrazione valuterà eventuali modifiche, previa valutazione con i Responsabili delle strutture, tenendo conto delle rilevazioni sulla qualità percepita dagli utenti e previo confronto con il tavolo sindacale. Contestualmente anche l'applicazione dell'Accordo Sindacale sarà oggetto di specifico monitoraggio al fine di valutare eventuali successive azioni migliorative.

## 4 | Monitoraggio

Il monitoraggio delle azioni del **Piano Strategico** approvato per il triennio 2025-2027 a dicembre 2024 sarà contenuto nelle **relazioni annuali dei Prorettori** all'organo di governo politico-amministrativo.

Questo livello di monitoraggio della performance istituzionale si distingue dal livello di monitoraggio attuato dalla Direzione Generale, sugli **indicatori del Piano Strategico** i cui valori base e target quantitativi sono descritti nella nota tecnica pubblicata insieme al Piano. Essi, benché soggetti a verifica triennale, sono monitorati annualmente anche in concomitanza e avvalendosi delle procedure di monitoraggio della performance organizzativa, di allocazione delle risorse, di valutazione del sistema di AQ (indicatori didattica e ricerca del sistema AVA), anche in previsione della visita di accreditamento periodico di ANVUR nel secondo semestre 2026, a metà del triennio di riferimento del Piano Strategico.

Il monitoraggio della **performance organizzativa di Ateneo**, dimensione che ricade trasversalmente quale parametro di valutazione della performance organizzativa sul personale delle aree operatori, collaboratori, funzionari ed EP ai fini della corresponsione del trattamento accessorio, avverrà nella fase di monitoraggio finale/rendicontazione. I valori del set di indicatori annuali saranno rilevati dalla Direzione Generale e valutati in relazione alle metriche definite nella sezione 2.4. Il risultato complessivo di performance organizzativa di Ateneo corrisponde alla media semplice della valutazione degli indicatori del set, espressa in percentuale. La scheda riepilogativa della performance organizzativa di Ateneo sarà pubblicata nella Relazione annuale sulla Performance.

La **performance organizzativa delle strutture** soggette a responsabilità dirigenziale è parametro di valutazione solo per il Direttore Generale e i Dirigenti. Sono oggetto di misurazione della performance organizzativa di struttura le azioni, gli indicatori e i target degli obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti, esposti nell'Appendice 1. Gli stati di avanzamento degli obiettivi operativi saranno verificati dalla Direzione Generale sulla base delle evidenze rendicontate dai Dirigenti. Per ogni obiettivo il risultato è misurato in base alla metrica stabilita nella scheda individuale per i diversi traguardi di progetto. La valutazione del singolo obiettivo è effettuata rapportando il risultato dell'obiettivo alla pesatura stabilita nella scheda individuale. In caso di obiettivi trasversali a più Aree Dirigenziali, il risultato è ponderato per ciascuna area tenendo conto del peso stabilito. La media delle valutazioni ottenute dai vari obiettivi restituisce il risultato globale della componente della performance organizzativa di struttura corrispondente agli obiettivi operativi a presidio dirigenziale. La prestazione delle strutture in termini di qualità percepita dei servizi è misurata in base ai risultati delle varie indagini di customer satisfaction erogate in Ateneo (questionari Good Practice, indagine SERVSTUD sui servizi di supporto agli studenti, questionari Unifi sui servizi amministrativi dipartimentali e sulla soddisfazione dei Direttori di Dipartimento), secondo le metriche stabilite nel Sistema di Misurazione e Valutazione dell'anno di riferimento. La media generale dei risultati degli obiettivi operativi assegnati a tutte le Aree Dirigenziali ricade come componente di performance organizzativa nella valutazione del Direttore Generale. Il Direttore Generale risponde inoltre della media dei risultati delle indagini di customer satisfaction dei servizi erogati dalle Aree Dirigenziali e dell'indagine di customer dipartimentale.

Il **monitoraggio sull'attuazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza** (svolto nel rispetto delle indicazioni di ANAC) ha

cadenza annuale, e riguarda sia l'applicazione che l'idoneità delle misure di trattamento del rischio, generali e specifiche. Sono coinvolti nel monitoraggio:

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

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

➤ il Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Interno di Valutazione (OIV): verifica la coerenza delle misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza con gli obiettivi strategici e gestionali, controlla il rispetto degli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. I risultati dell'attività di monitoraggio sono utilizzati per effettuare il riesame periodico (annuale) della funzionalità complessiva del "Sistema di gestione del rischio", condotto dal RCPT con il supporto della rete dei referenti per la gestione del rischio corruttivo.

L'attività di monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione è svolta mensilmente dall'ufficio di supporto al RPCT, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate. Gli indicatori per il monitoraggio delle misure generali e specifiche per il trattamento dei rischi sono riportati analiticamente nel documento contenente le procedure applicative del PTPCT, pubblicato in [Amministrazione Trasparente](#). L'esito del monitoraggio è rendicontato nella Relazione Annuale del RPCT. Il monitoraggio delle azioni contenute nella sezione 2.5 di questo PIAO, e più in particolare degli obiettivi di contrasto alla corruzione e promozione della trasparenza definiti come obiettivi di performance, avverrà sulla base degli indicatori ivi stabiliti (cfr. Appendice 1).

Anche il monitoraggio dei contenuti tecnici del **Piano triennale per la Transizione al Digitale** ha cadenza annuale ed è propedeutico alla definizione delle politiche dell'Ateneo in materia di innovazione tecnologica e sviluppo della digitalizzazione al servizio della modernizzazione dell'organizzazione. È curato dal Responsabile per la Transizione Digitale, coadiuvato dal proprio Ufficio, nel rispetto delle indicazioni dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), ed è oggetto della Relazione annuale del RTD trasmessa annualmente agli Organi di governo. A decorrere dalla rendicontazione del ciclo di performance 2025, essa costituirà allegato e parte integrante della Relazione sulla Performance dell'Ateneo.

## Appendice 1: Schede di performance delle strutture

### Direttore Generale

---

#### DG.1 - Organizzazione

- Riorganizzazione dell'amministrazione centrale: modifiche dell'assetto macro a completamento del percorso approvato dal Consiglio di Amministrazione e riorganizzazione interna (micro) delle Aree ancora non riorganizzate. Definizione dell'organigramma: analisi delle aree di miglioramento e proposte per l'ottimizzazione dell'efficienza dell'amministrazione.
  - Riforma dell'assetto gestionale delle Scuole: analisi organizzativa e proposta di delibera quadro al Consiglio di Amministrazione.
  - Modifiche di Statuto: coordinamento delle azioni necessarie all'attuazione delle modifiche di Statuto, compresa la revisione dei regolamenti rientrante nella delega conferita al Prorettore Vicario.
  - Bilancio: monitoraggio della spesa, aggiornamento dei dati previsionali sulla sostenibilità di medio/lungo periodo, azioni di spending review, attivazione del controllo di gestione, in attuazione della delibera CdA del 28 novembre 2024.
  - PRO3: presidio delle azioni gestionali per il raggiungimento degli obiettivi.
  - Accredito ANVUR: presidio delle azioni 2025 spettanti all'Amministrazione.
- 

#### DG.2 - Personale

- Progettazione dell'assetto organizzativo delle funzioni tecniche a supporto della ricerca: definizione di linee guida per la progettazione organizzativa.
  - Progetto RIVa - impegni anno 2025: sperimentazione dell'attribuzione di profili al personale e assessment delle competenze.
  - Completamento del modello per la ricognizione dei fabbisogni e definizione delle azioni prioritarie: integrazione del modello di ricognizione dei fabbisogni di personale tecnico-amministrativo con le funzioni tecniche a supporto della ricerca (nuovo modello di allocazione riferito alla capacità assunzionale dei tecnici)
  - Presidio del piano di reclutamento 2025: attuazione del piano dei reclutamenti prioritari di personale tecnico-amministrativo.
  - Valorizzazione del personale: piano delle progressioni tra aree professionali (ex PEV) come da delibera CdA e accordo con OOSS, riforma del regolamento sulle premialità, conferimento degli incarichi di responsabilità previsti nel piano di adeguamento organizzativo.
  - Comunicazione e ascolto del personale tecnico-amministrativo: attivazione di azioni di comunicazione interna e dialogo.
  - Benessere organizzativo: presidio gestionale delle azioni concordate nella cabina di regia e presidio della progettualità con la Città Metropolitana
  - Relazioni sindacali e completamento dell'attuazione dei contratti collettivi nazionali (CCNL PTA e Dirigenti).
- 

#### DG.3 - Didattica

- Presidio delle azioni gestionali necessarie allo sviluppo del post lauream
-



---

---

#### **DG.4 - Digitalizzazione e semplificazione**

- Presidio della semplificazione a supporto della delega conferita al Prorettore Vicario: adeguamento dei regolamenti di Ateneo, razionalizzazione dei centri di servizio: SIAF, CSAVRI, FUP, procedimenti amministrativi, formazione del personale tecnico-amministrativo sulla redazione di atti di natura regolamentare, avvio dell'adozione di form on line per l'eliminazione del cartaceo.
- Agenda digitale: progetti sperimentali di intelligenza artificiale per il personale tecnico-amministrativo e formazione in merito.

---

---

#### **DG.5 - Spazi ed edilizia**

- Comune di Firenze: presidio tecnico-progettuale e di sostenibilità economica del Progetto.
- Comune di Pistoia: presidio tecnico-progettuale e di sostenibilità economica del Progetto.

---

---

#### **DG.6 - Sicurezza**

- Completamento piano di aggiornamento dei documenti di valutazione dei rischi (DVR) degli edifici: aggiornamento entro l'anno 2025.
- Messa a regime del nuovo piano di sorveglianza sanitaria.
- Attuazione del nuovo modello di gestione delle visite di sorveglianza sanitaria (dipendenti e studenti) e rispetto della pianificazione 2025.
- Presidio delle azioni di messa a norma degli edifici programmate nel 2025.
- Rispetto del cronoprogramma delle azioni 2025 in relazione al DM 774/2024 e delle altre azioni programmate funzionali alla messa a norma degli edifici.

---

---

#### **DG.7 - Partecipazioni di Ateneo**

- Azienda agricola di Montepaldi: coordinamento e presidio del progetto di risanamento e supporto del progetto di innovazione sociale e terza missione

---

---

#### **DG.8 - Prevenzione della corruzione e trasparenza**

- Azioni previste nel PIAO e formazione sul valore pubblico.
  - Attuazione delle misure indicate nel PIAO per la prevenzione della corruzione.
- 
-

## Area Servizi alla Didattica

---

### *DID.1 – Mettere a regime gli assetti gestionali per il post lauream.*

Definire l'organizzazione e i processi di supporto allo sviluppo della formazione post lauream (master, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e di aggiornamento).

**Are coinvolte:** --

**Indicatori:**

1) Formalizzazione assetto organizzativo

**Target:**

1) Entro il 2025

---

### *DID.2 – Potenziare i servizi di comunicazione sui servizi agli studenti*

Ottimizzare l'uso dell'applicazione web Cineca "Course Catalogue", ampliare i servizi coperti dal contact center, riformare lo sportello dedicato agli studenti internazionali per le immatricolazioni.

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

**Indicatori:**

Stato di avanzamento delle azioni

**Target:**

Tutte le azioni entro il 2025

---

### *DID.3– Riforma dei tirocini*

Riformare il quadro regolamentare e adottare il nuovo applicativo.

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

**Indicatore:**

- 1) Riforma del regolamento
- 2) Messa in funzione nuovo applicativo

**Target:**

1) e 2) entro dicembre 2025

---

### *DID.4 –Partecipazione agli obiettivi di innovazione della didattica (Progetti Digital Education Hub-ALMA, PRO3)*

Definire l'organizzazione della struttura di supporto allo sviluppo della didattica innovativa e analizzare le necessità formative del personale tecnico-amministrativo direttamente e indirettamente coinvolto nel processo di innovazione della didattica. Assicurare il supporto gestionale al Teaching and Learning Centre.

**Are coinvolte:** Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici, Area Persone e Organizzazione.

**Indicatori:**

Indicatori del progetto ALMA (micro-credenziali, MOOC, ...)

**Target:**

Rispetto dei target di progetto declinati dal responsabile scientifico

---

## Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca

---

### **RIC.1 – Attivare un servizio di supporto per la redazione e gestione del Data Management Plan**

Mettere a disposizione delle strutture di ricerca indicazioni operative, risorse e strumenti per l'adozione dei Data Management Plan dei progetti di ricerca.

**Aree coinvolte:** Responsabile per la transizione al digitale, Data Protection Officer, Sistema Bibliotecario di Ateneo, Area Persone e Organizzazione

**Indicatori:**

- 1) Ricognizione della situazione esistente, definizione esigenze e progetto di servizio
- 2) Redazione linee guida
- 3) Attivazione servizio (fase 2025 validata dal DG)

**Target:**

- 1) e 2) entro luglio 2025
- 3) entro dicembre 2025

---

### **RIC.2 – Attuare un sistema per la compliance interna alla normativa sul “dual use”.**

Definire il sistema di compliance e le relative linee guida; progettare e attivare un presidio di supporto alla commissione preposta.

**Aree coinvolte:** Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione, Area Affari Generali e Legali.

**Indicatori:**

- 1) Policy autorizzatoria sulla gestione dei dati dei permessi e dei dispositivi in uso in Ateneo
- 2) Linee guida analisi preventiva alla presentazione di proposte progettuali su bandi competitivi e pubblicazioni scientifiche
- 3) Linee guida valorizzazione risultati della ricerca e rapporti con imprese
- 4) Format contrattuali e convenzionali
- 5) Linee guida mobilità in entrata e uscita e dottorati di ricerca
- 6) Attivazione del sistema e supporto istruttorio alla commissione preposta

**Target:**

- 1-5) si
- 6) entro i tempi di costituzione della Commissione

---

### **RIC.3 – Predisporre un modello di gestione delle infrastrutture di ricerca di interesse diffuso presenti in Ateneo**

Effettuare la ricognizione delle infrastrutture di ricerca di interesse diffuso presenti in Ateneo e predisporre un nuovo modello per la loro valorizzazione.

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

- 1) modello di gestione servizi interdipartimentali (es. CESAL) e analisi sulla possibilità di imputazione dei costi interni sui progetti di ricerca
- 2) ricognizione infrastrutture e servizi interdipartimentali
- 3) modello di gestione infrastrutture

**Target:**

- 1) entro giugno 2025
  - 2) entro giugno 2025
  - 3) entro dicembre 2025
-

---

---

#### **RIC.4 – Revisionare il modello di gestione della DaVinci European Biobank**

Ridefinire l'assetto tecnico-gestionale della biobanca al fine di una maggiore efficienza ed efficacia delle sue attività.

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

- 1) Presentazione analisi make or buy
- 2) Proposta assetto futuro

**Target:**

- 1) e 2) entro giugno 2025
- 
- 

#### **Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione**

---

---

##### **PSC.1 – Rispetto degli obiettivi del PNRR.**

Completare la fase di gestione e rendicontare i progetti PNRR in scadenza massimizzando la saturazione della spesa.

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatore:**

Piano di spesa

**Target:**

almeno 75% del budget in base al piano di spesa prospettato

---

---

##### **PSC.2 – Potenziare i servizi per il trasferimento tecnologico**

Revisionare e sviluppare i servizi di supporto all'avvio di impresa (di accompagnamento, pre-incubazione e sviluppo) e il relativo impianto regolamentare.

Revisionare l'assetto dei laboratori congiunti e il relativo impianto regolamentare.

Definire un nuovo modello di gestione dell'Incubatore

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

- 1) N. di progetti di impresa supportati
- 2) Ridefinizione dei servizi di supporto e aggiornamento della Carta dei Servizi
- 3) Proposta di regolamento laboratori congiunti
- 4) modello di gestione per l'Incubatore

**Target:**

- 1) almeno 5
  - 2) entro giugno 2025
  - 3) entro giugno 2025
  - 4) entro giugno 2025
- 
- 

##### **PSC.3 – Sviluppo del progetto nuovo portale istituzionale**

Attuare il piano di completamento e aggiornamento dei contenuti presidiati dall'Amministrazione. Mappare lo stato di fatto e predisporre un'ipotesi per lo sviluppo futuro dei siti periferici (Scuole, corsi di studio e dipartimenti) in integrazione con il sistema portale e avviare l'eventuale sviluppo al suo interno qualora dall'analisi emergesse l'opportunità di internalizzazione.

Formalizzare e attivare l'assetto organizzativo-gestionale per lo sviluppo del progetto portale nel suo complesso e per la gestione dell'Intranet.

Sviluppare il progetto Carta dei servizi diffusa all'interno del portale.

**Aree coinvolte:** tutte nel progetto Carta dei Servizi

---

---

**Indicatori:**

- 1) mappature di macrocategorie (corsi, Scuole, dipartimenti)
- 2) formalizzazione assetto organizzativo e importazione e attualizzazione contenuti da precedente portale.
- 3) sviluppo progetto Carta servizi

**Target:**

- 1) almeno 2
  - 2) entro giugno 2025
  - 3) entro ottobre 2025
- 
- 

**Area Affari Generali e Legali**

---

---

**AGL.1 – Attuare gli interventi prioritari inseriti nella programmazione annuale delle procedure di gara.**

Indire le gare prioritarie per forniture e servizi concordate con il Direttore Generale.

**Aree coinvolte:** Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere, Area Gestione e adeguamento del patrimonio immobiliare

**Indicatori:**

Rispetto dei traguardi stabiliti entro le tempistiche previste.

**Target:**

100% delle gare prioritarie concordate con il DG

---

---

**AGL.2 – Mettere a regime il nuovo processo istruttorio per le pratiche degli Organi Accademici.**

Ridefinire i flussi e digitalizzare il processo di presentazione delle pratiche.

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

**Indicatori:**

- 1) attuazione dei regolamenti di funzionamento riformati e completamento della nuova procedura
- 2) valutazione potenzialità e analisi del modulo Cineca Titulus Organi

**Target:**

entro marzo 2025

---

---

**AGL.3 – Elaborare il piano di aggiornamento regolamenti e procedimenti amministrativi.**

Coordinare il piano di Ateneo di revisione regolamentare. Aggiornare il regolamento sui procedimenti amministrativi. Supportare l'iter di riforma dello Statuto. Il presidio politico dell'obiettivo rientra nella delega conferita al Prorettore Vicario.

**Aree coinvolte:** Area Persone e Organizzazione, Area Servizi alla Didattica, Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca, Area Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione, Area Servizi economici, patrimoniali e logistici, Area Servizi economici e finanziari

**Indicatori:**

- 1) Ricognizione regolamenti vigenti: assegnazione del presidio alle aree dirigenziali competenti e definizione del piano di aggiornamento
- 2) Azioni programmate per il 2025 nell'ambito del piano e formazione al personale coinvolto sulle buone pratiche di produzione normativa
- 3) Riforma del regolamento sui procedimenti amministrativi

**Target:**

- 1) Entro maggio 2025
  - 2) 100% delle azioni pianificate
  - 3) Trasmissione del regolamento agli Organi
- 
-

---

---

#### **AGL.4 – Riordinare le partecipazioni di Ateneo**

Integrare il monitoraggio della dimensione economica degli enti partecipati nella relazione al CdA, con particolare riguardo alle società. Vigilare sul corretto adempimento degli obblighi relativi alla trasparenza.

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

1) Presentazione della relazione integrata al CdA

**Target:**

1) Entro dicembre 2025

---

---

### **Area Persone e Organizzazione**

---

---

#### **POR.1 – Riorganizzare i processi di reclutamento del personale tecnico-amministrativo**

Velocizzare lo svolgimento delle procedure concorsuali; sperimentare forme di reclutamento innovative (giovani/neolaureati/apprendistato); rispettare la programmazione dei concorsi dei PTA come concordata con DG, nel rispetto del piano di fabbisogno.

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

1) tempistica da uscita bando ad approvazione atti  
2) Attivazione bandi reclutamenti innovativi  
3) svolgimento concorsi prioritari nei tempi previsti

**Target:**

1) 4 mesi  
2) 2 tipologie  
3) 100% dei concorsi programmati

---

---

#### **POR.2 – Sviluppare le competenze del personale docente per l'innovazione didattica**

In attuazione del progetto 2 "Nuove competenze e nuova organizzazione per la didattica innovativa" (PRO3 2024-2026), e tenendo conto dell'indagine su priorità e fabbisogni di formazione svolta nel 2024 dal Teaching&Learning Centre e dall'action plan HRS4R, potenziare i processi di "onboarding" del personale docente e ricercatore neo-reclutato, sistematizzando i momenti di formazione in sinergia con il TLC. Stendere il piano formativo ed eventualmente reclutare professionalità competenti per erogare i corsi.

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

**Indicatori:**

1) predisposizione del programma di "onboarding"  
2) svolgimento delle iniziative previste

**Target:**

1) entro febbraio 2025  
2) 100% delle iniziative previste per i neo-reclutati 2024 e 2025 e collegate alle azioni formative programmate dal TLC

---

---

#### **POR.3 – Azioni rivolte al benessere organizzativo**

Attuare le azioni gestionali definite dalla "Task force per il benessere di docenti, personale e studenti" istituita ad ottobre 2024 e dedicata alle attività di promozione e mantenimento del benessere fisico, psicologico e sociale della comunità universitaria.

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

Azioni gestionali 2025 definite nell'ambito della cabina di regia "Task Force per il benessere"

**Target:**

100% azioni nel 2025

---

---

**Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere**

---

---

**SGO.1 – Attuare le opere previste nella programmazione Opere Pubbliche - Piano Edilizio 25-27**

Garantire la progettazione ed esecuzione delle opere secondo gli stati di avanzamento previsti nel Piano.

**Aree coinvolte:** ---**Indicatori:**

- 1) Bando progetto Linee E cofinanziato dal MUR
- 2) Presidio dell'appalto per la nuova sede Agraria e per l'aulario di Careggi: fasi post pubblicazione bando

**Target:**

- 1) 100% Linea E
  - 2) rispetto del 100% delle fasi post bando di gara
- 
- 

**SGO.2 – Presidio tecnico dell'accordo di collaborazione con il Comune di Pistoia e la Fondazione CRP e master plan Ingegneria**

Raccolta delle esigenze dei soggetti coinvolti negli accordi e predisposizione del piano degli interventi volti a ridefinire la presenza dell'Ateneo nel comune di Pistoia e la nuova logistica del polo dell'Ingegneria.

**Aree coinvolte:** ---**Indicatori:**

Stato di avanzamento degli interventi previsti nella strategia attuativa

**Target:**

Azioni previste nell'ambito dell'accordo e coordinamento accordo Pistoia e master plan Ingegneria.

---

---

**SGO.3 – Sviluppare i progetti infrastrutturali finanziati dal PNRR**

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

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

Tempistiche di realizzazione previste dai progetti

**Target:**

rispetto delle tempistiche

---

---

## Area Gestione e Adeguamento del Patrimonio Immobiliare

---

### GPI.1 – Efficiamento energetico.

Analisi dei consumi energetici e redazione del Piano Energetico di Ateneo; redazione della strategia per il miglioramento energetico del Polo di Sesto e progettazione della nuova gara Servizio Energia.

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

- a) Presentazione del Piano
- b) Relazione sui benefici ottenibili e sugli interventi effettuabili mediante nuova gara per l'affidamento del servizio Energia per il Polo di Sesto

**Target:**

- a) entro il 2025
  - b) Progettazione della gara-ponte entro il 2025
- 

### GPI.2 – Piano di accessibilità dell'Ateneo.

Elaborare il piano di accessibilità degli edifici del patrimonio immobiliare.

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

- 1) rilevazione sulla totalità degli edifici in uso esclusivo ad Unifi, in base ai specifici indicatori
- 2) analisi delle schede analitiche e restituzione della percentuale di accessibilità

**Target:**

- 1) entro fine anno
  - 2) almeno per il 50% degli edifici entro il 2025
- 

### GPI.3 – Piano di miglioramento di aule e spazi didattici.

Rifunzionalizzare gli spazi didattici (aule, laboratori, spazi studio) per adeguarli alle esigenze di una didattica interattiva ed esperienziale [progetto PRO3 e Bando messa a norma DM 774/2024]. Elaborare la programmazione integrata e trasversale degli interventi in base ai fabbisogni (elenco annuale comune dei lavori pubblici).

**Aree coinvolte:** Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici

**Indicatori:**

- 1) realizzazione degli interventi finanziati nell'ambito dei finanziamenti DM 774/2024

**Target:**

- 1) impegni entro i termini previsti dal bando per il 2025
- 

### GPI.4 – Aggiornare il database INFOCAD e assegnare formalmente gli spazi.

Restituire alle strutture le planimetrie aggiornate in INFOCAD.

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

- 1) spazi in uso esclusivo Unifi aggiornati in INFOCAD

**Target:**

- 1) 100% spazi dipartimentali aggiornati e con proposta di assegnazione
-



## Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici

---

### LOG.1 – Razionalizzare l'utilizzo di spazi e aule.

Riorganizzare il servizio di gestione degli spazi didattici per migliorare l'efficienza nelle allocazioni e regolamentare l'autorizzazione per altri usi interni e la concessione a terzi.

**Aree coinvolte:** Area Servizi alla Didattica.

**Indicatori:**

- 1) predisposizione di un disciplinare per la prenotazione delle aule e applicazione in una Scuola
- 2) n. aule prenotate vuote / totale aule prenotate (nella Scuola che ha applicato sperimentalmente il protocollo)

**Target:**

- 1) Entro marzo 2025
  - 2) riduzione rispetto al valore base 2024
- 

### LOG.2 – Razionalizzare gli spazi adibiti a magazzini per lo stoccaggio archivistico.

Erogare i servizi di smaltimento e trasloco secondo le richieste delle strutture, al fine di ridurre progressivamente gli spazi di archivio necessari in Ateneo.

**Aree coinvolte:** Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale.

**Indicatore:**

Smaltimento dei materiali scartabili conservati presso l'archivio di via Cittadella.

**Target:**

Sì

---

### LOG.3 – Progetto flotta di Ateneo delle auto di servizio.

Definire un piano di interventi per un utilizzo efficiente delle auto di servizio attualmente in uso all'Ateneo, anche ai fini di una loro progressiva riduzione.

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

- 1) approvazione di un progetto per le autovetture di servizio in ottica di razionalizzazione e sostenibilità ambientale
- 2) attuazione misure previste per il 2025

**Target:**

- 1) Sì
  - 2) 100% delle misure previste per il 2025
- 

### LOG.4 – Piano di miglioramento delle aule

Acquistare le attrezzature e allestire gli spazi come da progetti di cui all'obiettivo GPI.3

**Aree coinvolte:** Area Gestione e Adeguamento del Patrimonio Immobiliare

**Indicatori:**

Rifunzionalizzazione aule

**Target:**

100% aule in programma per il 2025

---

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

---

### ISI.1 – Form online e gestione del processo documentale.

Adottare applicazioni che consentono di dematerializzare i flussi di approvazione dei documenti e delle richieste a uso interno.

**Aree coinvolte:** Area Servizi alla Didattica, Area Persone e Organizzazione, Area Gestione progetti strategici, Terza missione e Comunicazione

**Indicatori:**

- |   |       |
|---|-------|
| 1) Attivazione form online per eliminazione modulistica cartacea (utenza interna)             | 1) Si |
| 2) Cartolario virtuale per la gestione del processo delle firme (sia per visto che per firma) | 2) Si |

**Target:**

---

### ISI.2 – Nuovo applicativo tirocini.

Garantire le funzionalità di: accesso alla banca dati tramite SPID (tutor universitari o esterni), generazione stampe pdf, implementazione di un archivio del tirocinio (diario di tirocinio, possibilità di upload di documenti specifici). Valutare la possibilità di integrazioni con la firma digitale / PEC / Titulus con una conseguente gestione omogenea del flusso delle comunicazioni.

**Aree coinvolte:** Area Servizi alla Didattica

**Indicatori:**

- |  |             |
|--|-------------|
| 1) Numero di funzionalità implementate | 1) Almeno 4 |
|--|-------------|

**Target:**

---

### ISI.3 – Cybersicurezza.

Attuare la legislazione europea in materia di sicurezza informatica (Direttiva Network and Information Security (NIS2): predisposizione organizzativa e revisione della procedura di segnalazione degli incidenti in coerenza con la NIS2, standardizzazione tecnologica e formalizzazione della configurazione delle postazioni di lavoro del Personale tecnico amministrativo dell'amministrazione centrale, valutazione e attivazione di alcune misure sperimentali aggiuntive (estensione delle policy a dispositivi mobile, sperimentazione di tecnologie di *honeypot/deception* per la prevenzione degli attacchi, utilizzo di tecnologie SIEM, estensione autenticazione MFA ad altri sistemi)

**Aree coinvolte:** Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca, Area Gestione progetti strategici, Terza Missione e Comunicazione

**Indicatori:**

- |   |             |
|---|-------------|
| 1) Numero di misure aggiuntive implementate | 1) Almeno 4 |
|---|-------------|

**Target:**

---

### ISI.4 – Progetto Digital Education Hub-ALMA.

Responsabilità gestionale delle azioni previste dal progetto DEH-ALMA e delle azioni collegate programmate nella programmazione PRO3

**Aree coinvolte:** Area Servizi alla Didattica, Area Gestione progetti strategici, Terza Missione e Comunicazione

**Indicatori:**

- |                               |                     |
|-------------------------------|---------------------|
| 1) previsti dal progetto ALMA | 1) come da progetto |
|-------------------------------|---------------------|

**Target:**

---

---

---

### ISI.5 – Migliorare l'uso degli applicativi e la gestione dei dati

Mappare l'adeguatezza degli applicativi rispetto ai processi gestiti e il loro corretto utilizzo ai fini di una migliore catalogazione e gestione dei dati.

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

**Indicatori:**

1) azioni previste dal piano di miglioramento per il 2025

**Target:**

1) 100% azioni previste

---

---

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

---

---

#### AVP.1 – Supportare lo sviluppo dell'accesso aperto e della scienza aperta in Ateneo

Favorire la diffusione della cultura dell'accesso aperto e della scienza aperta presso l'intera comunità accademica mediante incontri informativi e servizi di assistenza, sottoscrizione e manutenzione dei contratti trasformativi, gestione del flusso di pubblicazioni OA nell'ambito degli stessi contratti e dell'accordo con Frontiers.

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

1) Iniziative di formazione e informazione su OA e OS per la comunità Unifi  
2) Pubblicazioni ad accesso aperto

**Target:**

1) Almeno 5  
2) Incremento del 3% rispetto alla media dell'ultimo triennio

---

---

#### AVP.2 – Riduzione degli archivi cartacei

Prosecuzione delle operazioni di scarto nei depositi di documentazione cartacea di pratiche correnti e concluse; dematerializzazione della documentazione amministrativa relativa al ciclo passivo; uniformazione delle pratiche e corretto utilizzo del sistema informativo per la gestione documentale.

**Aree coinvolte:** Responsabile per la transizione al digitale, Dirigente Area Servizi Economici e Finanziari, Dipartimenti e altre strutture dotate di autonomia contabile.

**Indicatori:**

1) implementazione interoperabilità Titulus-UGOV contabilità per la dematerializzazione del ciclo passivo  
2) definizione linee guida per la completa dematerializzazione degli acquisiti di beni e servizi e relativa informazione ai Responsabili delle Aree/Strutture;  
3) completa dematerializzazione delle procedure di acquisto di beni e servizi  
4) % documenti non fascicolati (strutture-Scuole-Dipartimenti)

**Target:**

1) entro il 30 settembre  
2) entro il 31 maggio 2025  
3) > 30% delle procedure  
4) <10%

---

---

---

---

### **AVP.3 – Messa a regime dell'assetto della Firenze University Press.**

Attuare l'assetto gestionale stabilito dalle delibere del CdA di luglio e ottobre 2024: contrattualizzazione dei fornitori, definizione della filiera operativa, reclutamenti, revisione regolamento FUP, definizione di nuovi accordi editoriali, passaggio dei procedimenti amministrativi al centro di servizi FUP, coordinamento dei trasferimenti interni al fine della costruzione del contributo annuo al PIN

**Aree coinvolte:** ---

**Indicatori:**

- 1) Avvio della produzione dei volumi deliberati dal Consiglio editoriale FUP e delle riviste scientifiche di proprietà dell'Ateneo
- 2) Avvio della produzione delle riviste scientifiche non Unifi
- 3) Costi FUP a carico del bilancio di previsione Unifi 2026

**Target:**

- 1) Tutti i volumi deliberati, 24 riviste Unifi
  - 2) 50 riviste non Unifi
  - 3) Riduzione rispetto al 2025
- 
- 

## **Area Servizi Economici e Finanziari**

---

---

### **SEF.1 – Avviare la sperimentazione sull'adozione del sistema di contabilità Accrual.**

Garantire l'applicazione delle regole di rendicontazione previste da almeno due standard ITAS nella nota integrativa del bilancio 2024, al fine di incrementare la trasparenza e la coerenza delle informazioni in linea con i principi della nuova contabilità Accrual, nel rispetto delle prescrizioni della Riforma 1.15 del PNRR, relativa all'armonizzazione contabile delle amministrazioni pubbliche entro il 2026.

**Indicatori:**

- 1) Conformità agli standard ITAS e completezza delle informazioni
- 2) Validazione da parte degli Organi di controllo

**Target:**

- 1) 100% delle voci rendicontate correttamente nel rispetto di almeno 2 standard ITAS nel bilancio consuntivo 2024
  - 2) Assenza di rilievi significativi
- 
- 

### **SEF.2 – Integrare il modello di programmazione economica pluriennale nel sistema gestionale e nel monitoraggio del Piano Strategico.**

Introdurre un modello di pianificazione finanziaria a medio-lungo termine, che consenta di prevedere il fabbisogno di risorse e il loro allineamento con le strategie dell'organizzazione nei prossimi 5-8 anni.

Definizione di uno scenario economico-finanziario pluriennale basato sulle priorità strategiche e sull'analisi dei trend economico-finanziari.

Coinvolgimento delle aree dirigenziali nella definizione delle proiezioni di budget.

Sviluppo di un piano di sostenibilità finanziaria per supportare progetti strategici di ampio respiro.

presidio tecnico-funzionale da parte dell'area sui criteri di formulazione delle previsioni e sulle procedure di budgeting adottate dalle strutture, reingegnerizzazione del processo (anche mediante uso applicativi ad hoc - es Ubudget).

**Indicatori:**

- 1) Redazione di un piano economico-finanziario strategico pluriennale
- 2) Allocazione budget obiettivi Piano Strategico 2025-2027

**Target:**

- 1) Applicazione al bilancio di previsione 2026
  - 2) Entro il 2025
- 
-

---

---

**SEF.3 – Rafforzare il presidio sul corretto svolgimento delle procedure amministrativo-contabili da parte dei centri di responsabilità attraverso il coordinamento degli esperti contabili.**

Formalizzare la costituzione di un coordinamento, facente capo all'Area, con il compito di effettuare una supervisione qualificata e uniforme delle attività contabili nelle Aree e Strutture dell'Ateneo, promuovendo la standardizzazione dei processi e la qualità delle rilevazioni contabili in conformità al RAFC (Regolamento Amministrazione, Finanza e Contabilità).

**Indicatori:**

- 1) Progetto di riorganizzazione del servizio/presidio
- 2) Rilascio documentazione di supporto per le operazioni contabili di competenza dei Dipartimenti

**Target:**

- 1) Attuazione del nuovo assetto in tempi utili per la predisposizione del budget 2026
  - 2) Entro settembre 2025
- 
- 

## Tutte le Aree Dirigenziali

---

---

**Obiettivo normativo di tempestività dei pagamenti**

In applicazione della Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Ateneo come le altre pubbliche amministrazioni assegna l'obiettivo annuale di rispetto dei tempi di pagamento ai Dirigenti apicali responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali.

**Aree coinvolte:** Tutte le aree dirigenziali.

**Indicatore:**

indicatore 2025 di tempestività dei pagamenti

**Target:**

Mantenimento rispetto al 2024

---

---

## Obiettivi Trasparenza e Anticorruzione

---

### **PTC.1 – Progetto Carta dei Servizi diffusa**

Rinnovare la veste comunicativa della Carta dei Servizi dell'Ateneo e assicurare la gestione diffusa e responsabile dell'aggiornamento dei suoi contenuti da parte delle strutture erogatrici dei servizi.

**Aree coinvolte:** Tutte le Aree, sotto il presidio dell'Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione

Indicatore: pagine web on line

Target: almeno il 50% dei servizi censiti nella Carta

---

### **PTC.2 – Vigilanza sulla formazione obbligatoria in materia di anticorruzione e trasparenza**

Erogare ad ogni dipendente almeno 4 ore di formazione attinente ai temi della legalità e della trasparenza (conflitto di interessi, reati contro la pubblica amministrazione, trasparenza nell'erogazione dei servizi)

**Aree coinvolte:** Tutte le strutture dotate di personale tecnico-amministrativo

Indicatore: ore formazione pro-capite

Target: 4 ore

---

### **PTC.3 – Revisione e razionalizzazione del quadro regolamentare (collegato ad AGL.3)**

Ricognizione dello stato di aggiornamento dei regolamenti vigenti negli ambiti di competenza in ciascuna area, avvio stesura bozze di revisione secondo il cronoprogramma definito (cfr. obiettivo AGL.3).

**Aree coinvolte:** Tutte le Aree, sotto il coordinamento dell'Area Affari Generali e Legali

Indicatori:

- 1) ricognizione dei regolamenti vigenti
- 2) azioni programmate per il 2025 nel piano di aggiornamento secondo ambiti di competenza

Target:

- 1) entro maggio 2025
  - 2) 100% azioni programmate per il 2025
- 

### **PTC.4 – Mappatura dei processi relativi ai contratti pubblici**

Analisi, in chiave innovativa e razionale, dei flussi di processo relativi ad affidamenti diretti, procedure negoziate, bandi aperti

**Aree coinvolte:** Area Affari Generali e Legali

Indicatore: realizzazione

Target: entro giugno 2025

---

## Documenti allegati al PIAO 2025-2027

- **Documenti di approfondimento alla sezione “Rischi corruttivi e trasparenza”**

Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza

Tabelle degli obblighi di trasparenza

Mappatura del processo “concessione del marchio Unifi”

- **Piano Triennale per la Transizione Digitale Unifi 2025-2027**

- e Relazione annuale 2024 del Responsabile per la Transizione Digitale

- **Piano delle Azioni Positive 2024-2026**



**unifi.it**