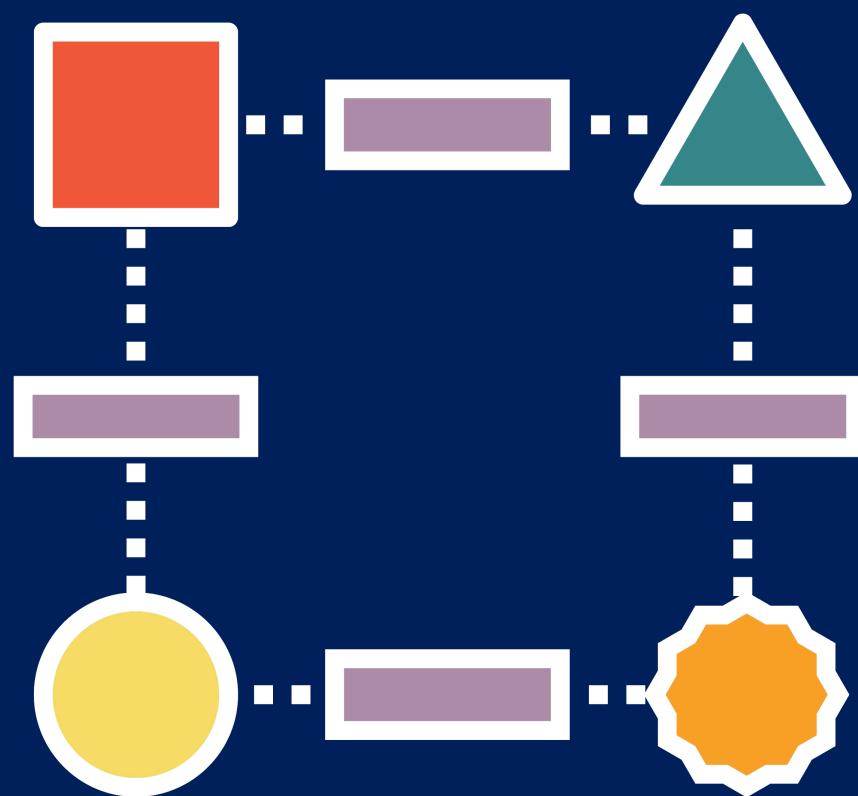




UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Piano Integrato di Attività e Organizzazione



2026-2028

SOMMARIO

Introduzione	2
1 L'Ateneo in breve	4
1.1 I numeri dell'Ateneo.....	5
2 Valore pubblico, performance e anticorruzione	7
2.1 Il contesto di riferimento del PIAO 2026-2028	8
2.2 Il coinvolgimento dei portatori di interesse.....	10
2.3 Performance istituzionale.....	12
2.3.1 La didattica del futuro	15
2.3.2 L'eccellenza scientifica nella ricerca.....	16
2.3.3 La presenza e l'impatto dell'Ateneo nella società.....	19
2.3.4 Il benessere delle persone	21
2.3.5 L'ambiente e le infrastrutture	22
2.4 Performance organizzativa	25
2.4.1 Performance organizzativa di Ateneo.....	25
2.4.2 Performance organizzativa delle strutture	26
2.5 Rischi corruttivi e trasparenza	29
3 Organizzazione e capitale umano	34
3.1 Assetto istituzionale e organizzativo	35
3.2 Evoluzione del modello organizzativo	36
3.3 Politiche per lo sviluppo organizzativo in relazione alla transizione digitale	44
3.4 Piano triennale dei fabbisogni di personale	47
3.4.1 Contesto di riferimento.....	47
3.4.2 Programmazione dei fabbisogni di personale	48
3.4.3 Linee di indirizzo per la programmazione del personale	50
3.5 Formazione del personale	54
3.5.1 Linee di intervento della formazione 2026-2028	55
3.5.2 La formazione come leva per far crescere gli individui e l'organizzazione	57
3.6 Conciliazione vita-lavoro.....	58
4 Monitoraggio	60
APPENDICE 1	61
Documenti allegati al PIAO 2026-2028	75

Introduzione

Il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)** 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 sono esposti gli obiettivi strategici, gli obiettivi di performance organizzativa e quelli di contrasto alla corruzione (nella sua accezione più ampia, comprensiva del contrasto a tutte le forme di cattivo utilizzo delle risorse pubbliche). Per ogni ambito del Piano Strategico di Ateneo sono rappresentati, in una scheda sintetica, le principali azioni volte alla realizzazione dell’obiettivo, le risorse dedicate, i risultati di valore pubblico attesi.

La **sezione 3 – “Organizzazione e capitale umano”** illustra il modello organizzativo dell’Ateneo e le politiche di gestione e sviluppo del personale, inclusi i piani di copertura dei fabbisogni di personale, i criteri per l’assegnazione delle risorse umane 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 2026-2028 è il risultato di un **processo di co-progettazione** della squadra di governo e dei Dirigenti delle Aree funzionali, coordinato dalla Direzione Generale con il contributo del settore “Supporto alla pianificazione, assicurazione della qualità e valutazione”, struttura formalmente incaricata di raccordare i diversi attori che concorrono alla redazione del Piano. Il documento **integra pianificazione strategica, assicurazione della qualità e performance organizzativa** e si raccorda con la **programmazione economico-finanziaria** dello stesso triennio. L’integrazione e il coordinamento con gli aspetti di anticorruzione avvengono nel pieno rispetto dell’autonomia funzionale e dell’indipendenza del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).

Il processo di costruzione del PIAO ha preso avvio nel mese di settembre con la presentazione del percorso metodologico e la condivisione dei ruoli, delle tempistiche e delle modalità di raccolta dei contributi. Il processo si è svolto in parallelo con la costruzione del Bilancio di previsione (a cura dell’Area Servizi economici e finanziari), rafforzando, nella formazione del budget delle Aree dirigenziali e dei Dipartimenti, l’evidenza del collegamento tra le risorse previste a bilancio e gli obiettivi e le priorità dell’Ateneo. Alla stesura del PIAO hanno inoltre sostanzialmente contribuito l’Area dirigenziale Persone e Organizzazione e l’Unità di progetto “Organizzazione e supporto al cambiamento organizzativo” per lo sviluppo del capitale umano, la determinazione dei fabbisogni di personale e lo sviluppo degli strumenti conciliativi; il Responsabile per la transizione digitale (RDT) per le politiche relative alla transizione digitale; il Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (RPCT) e l’Unità di processo “Prevenzione della corruzione e trasparenza” per la programmazione degli obiettivi anticorruzione e trasparenza.

Lo stretto confronto tra presidio politico e collegio dei Dirigenti ha dunque orientato la definizione di **progetti a carattere pluriennale e di azioni annuali** e la relativa **allocazione delle risorse** finanziarie e umane, assicurando che le linee strategiche si traducano in azioni concrete per Dipartimenti e Corsi di Studio. Gli indicatori di performance istituzionale e organizzativa

convergono così verso standard comuni, orientati ai requisiti di qualità e alla sostenibilità delle fonti di finanziamento.

L'approvazione delle linee di indirizzo contenute nel PIAO dà avvio 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 con il sistema di Assicurazione della Qualità.

Il PIAO è stato redatto con l'intento di diffondere un documento accessibile; alterna contenuti descrittivi e contenuti di sintesi presentati in formato grafico, con rimando ipertestuale a documenti di approfondimento. Alcuni contenuti grafici nel documento sono stati sviluppati con il supporto degli strumenti di intelligenza artificiale individuati dall'Ateneo.

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.

Legenda degli acronimi diffusi nel testo:

ASD	Area Servizi alla Didattica
AISR	Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca
AGPSTMC	Area Gestione Progetti Strategici, Terza Missione e Comunicazione
AAGL	Area Affari Generali e Legali
AIGSII	Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici
AVPC	Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale
APO	Area Persone e Organizzazione
ASEF	Area Servizi Economici e Finanziari
ASEPL	Area Servizi Economali, Patrimoniali e Logistici
APSGO	Area Programmazione e Sviluppo Grandi Opere
AGAPI	Area Gestione e Adeguamento Patrimonio Immobiliare

Scheda anagrafica

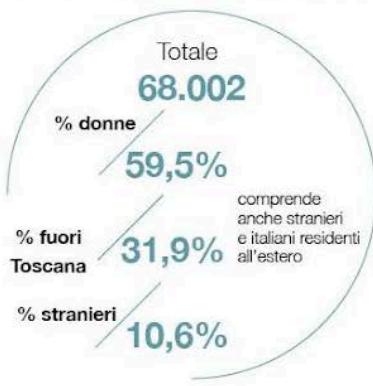
Università degli studi di Firenze	
Denominazione in forma di acronimo	Unifi
Sito istituzionale	www.unifi.it
Social network	<i>Facebook</i> <i>X</i> <i>Instagram</i> <i>LinkedIn</i> <i>YouTube</i> <i>Spotify</i> <i>Flickr</i> <i>Telegram</i>
Indirizzo	P.zza San Marco, 4 – 50121 Firenze
Telefono	+39.05527571
Posta certificata	ateneo@pec.unifi.it
P.IVA/Cod. Fiscale	01279680480
Rappresentante legale/Rettrice	<i>Prof.ssa Alessandra Petrucci</i>
Direttore Generale	<i>Dott. Marco Degli Esposti</i>
Ulteriori organi politici e gestionali	Organi centrali e altri Organi di Ateneo (Cfr. 3 Organizzazione e capitale umano)
Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza Struttura organizzativa di riferimento	<i>Dott. Marco Degli Esposti</i> Unità di processo Prevenzione della Corruzione e Trasparenza
Responsabile per la Transizione Digitale Struttura organizzativa di riferimento	<i>Dott. Marius Bogdan Spinu</i> Unità di processo Transizione al Digitale
Responsabile della protezione dei dati Struttura organizzativa di riferimento	<i>Dott. Massimo Benedetti</i> Unità professionale Supporto al Responsabile della protezione dati
Datore di lavoro ex D.Lgs 81/08	<i>Dott. Marco Degli Esposti</i>
Missioni istituzionali	<i>Ricerca, alta formazione, cooperazione con la società</i>
Indirizzo politico	<i>Piano Strategico di Ateneo</i>
Amministrazione Centrale	11 Aree (Cfr. 3 Organizzazione e capitale umano)
Strutture	21 Dipartimenti 10 Scuole di Ateneo 35 Centri di ricerca 24 Centri di servizio (di cui 3 a rilevanza statutaria) (Cfr. 3 Organizzazione e capitale umano)
Portatori di interesse	Studenti e famiglie Lavoratori e professionisti Comunità scientifica Personale universitario Istituzioni ed enti pubblici Imprese, territorio, enti del terzo settore, società civile, Alumni Altri Atenei, Agenzie di formazione, Istituzioni di ricerca

1.1 I numeri dell'Ateneo

Offerta formativa A.A. 2025/26



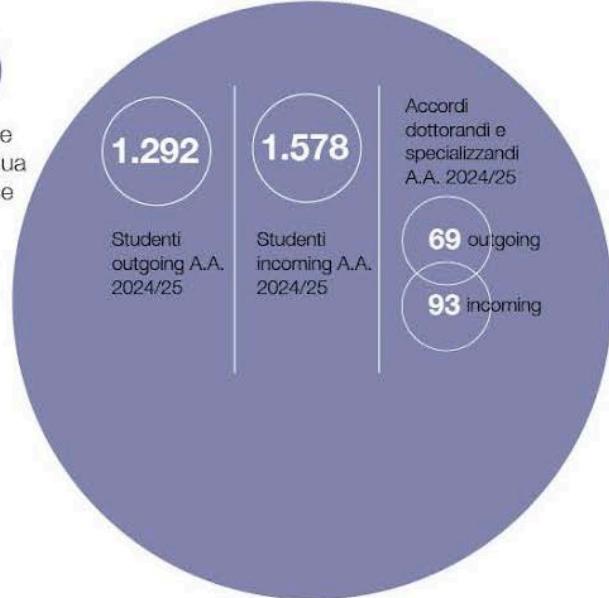
Iscrizioni A.A. 2024/25 (al 17/11/2025)

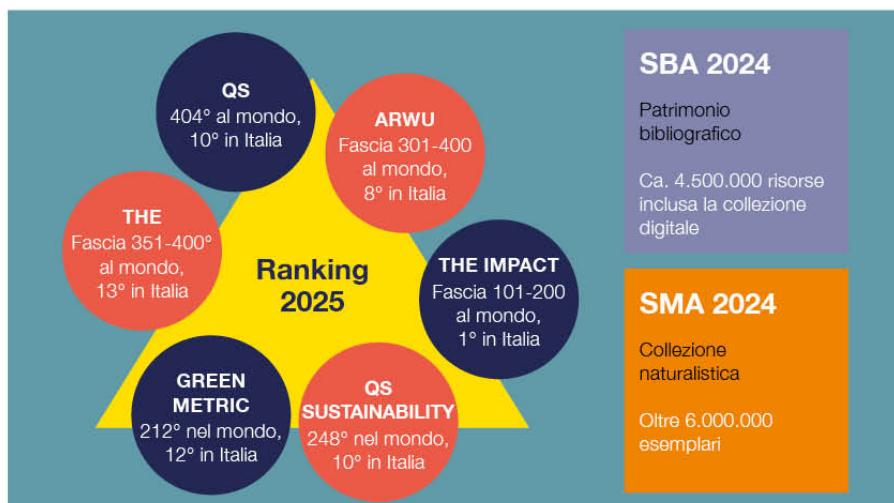
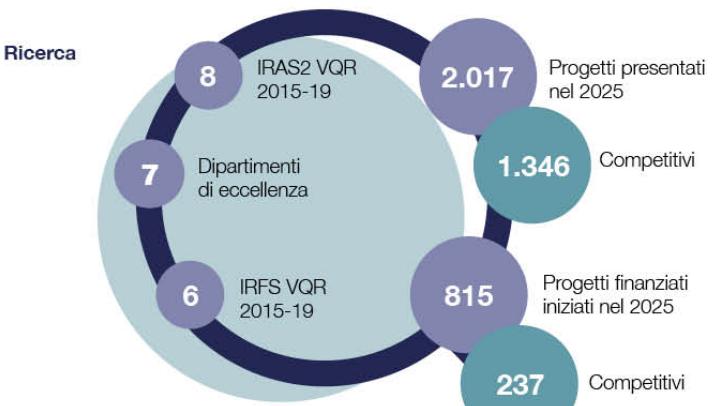


Laureati 2024 (AlmaLaurea)



Internazionalizzazione A.A. 2025/26





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 di Firenze (inclusi comuni di Sesto Fiorentino, Empoli, Calenzano), Prato e Pistoia. Le missioni istituzionali di didattica, ricerca e valorizzazione delle conoscenze/impatto sociale sono integrate con le attività assistenziali delle Aziende Ospedaliero-Universitarie Careggi e Meyer (ospedale pediatrico).

I nostri valori	
<i>Autonomia e partecipazione di tutto l'Ateneo come comunità Libertà di ricerca, insegnamento e apprendimento Pluralismo Indipendenza Tutela del diritto allo studio Tutela della libertà e dignità della persona</i>	<i>Internazionalizzazione e cooperazione Innovazione tecnologica e digitale Inclusione: accessibilità e pari opportunità Diritto alla salute Sicurezza degli ambienti di lavoro e di studio Libertà di associazione ed espressione Correttezza e imparzialità</i>
Le missioni istituzionali: ricerca, alta formazione, cooperazione con la società	
<i>Operare per la libera elaborazione e trasmissione delle conoscenze e la formazione superiore 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 Assicurare l'elaborazione, l'innovazione, la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze a vantaggio dei singoli e dell'intera società</i>	
La visione: distinguersi come attore di punta nella creazione di una società della conoscenza	
<i>Formare cittadini competenti e responsabili, promuovendo percorsi formativi innovativi e sostenendo la progressione di carriera degli studenti 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 Incrementare l'impegno pubblico e l'interscambio delle conoscenze per contribuire allo sviluppo della società e del territorio Promuovere il benessere psico-fisico, l'inclusione e la crescita personale e professionale degli individui Razionalizzare l'assetto logistico dell'Ateneo sul territorio, dotandosi di spazi adeguati rispetto alle esigenze istituzionali e contenendo l'impatto ambientale</i>	

Fig. 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 la **valorizzazione della conoscenza**, 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**;
- partecipa all'**attività assistenziale** nell'ambito del Sistema Sanitario Regionale, attraverso le infrastrutture e il personale medico e sanitario (docenti, tecnici, specializzandi) incardinato nelle Aziende Ospedaliero-Universitarie Careggi e Meyer e le collaborazioni con le ASL e il Centro IRCCS Don Gnocchi;
- contribuisce 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 inegualanze, 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 nel 2020 dalla Commissione europea nell'ambito dei programmi Erasmus+ e Horizon 2020, che riunisce 12 università in una prospettiva intersetoriale e interdisciplinare, la cui missione principale è comprendere, migliorare, misurare e riequilibrare il benessere degli individui, della comunità e della società nel suo complesso. All'interno di EUniWell, l'Università di Firenze esprime un ruolo di coordinamento delle attività di sviluppo strategico e governance e di promozione della cooperazione accademica internazionale orientata alla sostenibilità, all'equità e alla salute. Il consorzio rappresenta per l'Ateneo sia una **piattaforma strategica per innovare le politiche universitarie** e **promuovere una cultura del benessere** che unisca ricerca, didattica e inclusione, sia un **contributo alla costruzione di un'Europa più solidale e consapevole** del valore sociale della conoscenza.

2.1 Il contesto di riferimento del PIAO 2026-2028

L'Università degli Studi di Firenze opera in un **contesto geopolitico internazionale sempre più complesso e interconnesso**, caratterizzato da rapide trasformazioni e da una crescente instabilità. Tali dinamiche si riflettono sull'alta formazione e la ricerca, trasformando le esigenze di internazionalizzazione dell'Ateneo e le competenze richieste ai ricercatori e ai futuri laureati. Da un lato, la **competizione globale** tra sistemi universitari richiede a Unifi di rafforzare la propria attrattività nei confronti di studenti e ricercatori internazionali. L'adesione a reti e alleanze europee diviene cruciale per consolidare il ruolo dell'Ateneo nello spazio europeo della

conoscenza e della ricerca. Dall'altro, le **tensioni globali** (conflitti, crisi energetiche, migrazioni) e i relativi impatti sulle catene di valore e sulle priorità di finanziamento della ricerca (es. PNRR e fondi UE) impongono una riflessione strategica sui settori disciplinari da potenziare e sulle partnership internazionali più resistenti. La capacità di attrarre e gestire un numero crescente di **studenti stranieri** evidenzia il ruolo dell'Ateneo come *hub* formativo nel Mediterraneo ma richiede di rafforzare i servizi di accoglienza e supporto multiculturale, anche in considerazione degli alti livelli di costo della vita del contesto territoriale (in particolare degli alloggi).

La libertà accademica e la cooperazione internazionale sono al centro della ricerca e dell'innovazione di livello mondiale. Tuttavia, le crescenti tensioni internazionali e la sempre maggiore **rilevanza geopolitica della ricerca e dell'innovazione** espongono sempre di più i ricercatori a rischi in materia di sicurezza della ricerca, ingerenze malevoli e usi impropri che compromettono la sicurezza o la tutela di valori e i diritti fondamentali dell'Unione Europea. Vi è inoltre il rischio che soggetti ed organismi estranei agli obiettivi pacifici della ricerca siano interessati a raccogliere informazioni, conoscenze e materiale scientifico. Le università sono pertanto chiamate a conciliare apertura internazionale, etica e tutela degli asset scientifici.

In un contesto di crescita "anemica", ostacolata da questo contesto globale ed europeo incerto, l'importanza di assicurare un'**istruzione universitaria di qualità** assume un ruolo centrale per lo sviluppo e il rilancio delle strategie per il benessere e l'occupazione, allo scopo di accrescere il livello di competitività del territorio. La formazione universitaria si pone inoltre come correttivo fondamentale dei rischi corruttivi: livelli più elevati di corruzione sono associati a livelli più bassi di istruzione nella popolazione, perché chi studia acquisisce competenze sul valore delle libertà civili e sviluppa meno tolleranza nei confronti della corruzione. La ricerca e le attività di terza missione sono un valido **motore di spinta per la salute del sistema socio-economico**, a patto che vi sia una attenta valutazione in merito alla provenienza dei finanziamenti e al corretto espletamento delle procedure connesse, riducendo al minimo le ipotesi di conflitto di interessi e rafforzando le misure interne di controllo.

L'Unione Europea ha posto l'**intelligenza artificiale** al centro delle proprie politiche di innovazione, a partire dalla Comunicazione della Commissione Europea del 7 Dicembre 2018 [COM(2018) 795] "Piano coordinato sull'Intelligenza Artificiale", che fornisce una visione in cui il settore pubblico diviene attore di riferimento nell'adozione e nello sviluppo di sistemi basati sull'Intelligenza Artificiale. In tale contesto si inserisce soprattutto il Regolamento europeo sull'Intelligenza Artificiale (AI Act - Regolamento (UE) 2024/1689), che introduce un quadro normativo volto a garantire l'affidabilità, la trasparenza e la sicurezza dei sistemi di IA. Il 10 ottobre 2025 è entrata in vigore la Legge 132/2025 sull'intelligenza artificiale, primo intervento organico dell'ordinamento italiano che disciplina sviluppo, adozione e governance dei sistemi di IA nel rispetto dei principi costituzionali e dei diritti fondamentali in coerenza con l'AI Act europeo. In attesa dei decreti attuativi richiamati nella norma e delle linee guida dell'AGID per l'adozione della IA nelle Pubbliche Amministrazioni, l'art. 14 prevede l'obbligo per queste ultime di attivare misure tecniche, organizzative e formative atte a garantire un utilizzo responsabile dell'IA.

La **sicurezza informatica** rappresenta un altro elemento strategico per la tutela del patrimonio informativo e la continuità operativa, a fronte di un numero crescente di minacce informatiche che richiedono una risposta sistematica e coordinata. La compliance in materia di cybersicurezza, da perseguire attraverso la definizione di adeguate policy e la formazione del personale, rappresenta una sfida complessa, nel contesto della ricerca ancor più che nell'ambito amministrativo-gestionale.

La transizione digitale comporta anche una **riprogettazione della struttura organizzativa** dell'Ateneo nel suo complesso, la quale non può prescindere dalla naturale evoluzione del modello organizzativo e dell'assetto organizzativo di riferimento. A tal fine, si rende necessaria una progressiva reingegnerizzazione dei processi, che metta in evidenza ruoli e competenze di

tutti gli attori coinvolti. Presupposto di questo intervento è la mappatura dei processi, consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi. L'obiettivo è che l'intera attività svolta dall'amministrazione venga gradualmente esaminata al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi al fine di consentire al RPCT di adottare misure di prevenzione proporzionate e contestualizzate rispetto alle caratteristiche organizzative delle strutture stesse.

Il sistema universitario italiano è chiamato inoltre ad affrontare l'impatto di un progressivo e marcato **declino demografico a scala nazionale**, una tendenza che comporta una strutturale e progressiva riduzione della popolazione nella fascia di età che si immette nel ciclo di istruzione terziaria e, di conseguenza, della platea potenziale di studenti immatricolabili dopo le scuole superiori di secondo grado (secondo ciclo di istruzione). Questo scenario pone l'Università di Firenze di fronte a nuove sfide. La prima sfida è rappresentata dal **mantenimento e dall'incremento della popolazione studentesca**: per compensare la diminuzione di neodiplomati italiani, l'Ateneo deve da un lato intensificare le azioni di orientamento e di fidelizzazione sul territorio, dall'altro puntare al **potenziamento dell'offerta formativa post-laurea e professionalizzante** intercettando il bisogno di *reskilling* e *upskilling* di una popolazione lavorativa sempre più longeva. La seconda sfida corrisponde a una nuova modalità di progettazione e gestione della formazione post-laurea e professionalizzante che supera la logica del punto di pareggio con margine nullo e la inquadra come **opportunità di mercato per diversificare e ampliare le fonti di finanziamento**.

Questa **nuova ottica di "gestione economica"** diventa indispensabile per **garantire la sostenibilità dell'Ateneo nel medio-lungo periodo**, in presenza di un fondo di finanziamento ordinario di cui non si conosce l'evoluzione futura e che potrebbe presentare forti contrazioni. La crescita automatica del monte stipendi del personale - attualmente a totale carico degli atenei pubblici – produce un impatto significativo sugli equilibri di bilancio, a causa degli incrementi retributivi derivanti dal rinnovo dei contratti del personale tecnico-amministrativo e dall'adeguamento al costo della vita per i docenti. Parallelamente, nonostante il rallentamento dell'inflazione, si registra una dinamica crescente dei costi di gestione che l'Ateneo è chiamato a contrastare con diversificate politiche di efficientamento.

Il PNRR ha immesso nel sistema universitario risorse straordinarie che hanno permesso l'assunzione di un numero senza precedenti di **giovani ricercatori** (includendo bandi per ricercatori in tenure track, dottorati industriali e assegni/contratti di ricerca), con l'obiettivo di ringiovanire il corpo docente e potenziare la ricerca in settori strategici. A conclusione del ciclo di finanziamenti legato al PNRR, una sfida importante riguarda la capacità dell'Ateneo di offrire prospettive di stabilizzazione a queste risorse umane, evitando la dispersione di competenze preziose che vanificherebbe l'investimento formativo finanziato con i fondi europei.

Con delibera del Senato Accademico del 16 dicembre 2025, previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione e sentiti i Dipartimenti, è stata adottata una revisione di alcune disposizioni dello **Statuto** dell'Università degli studi di Firenze, emanato con Decreto Rettoriale n. 1680, prot. n. 207006 del 30 novembre 2018. La revisione risponde a finalità di adeguamento alle recenti novità normative intervenute in materia, semplificazione del testo e superamento delle criticità riscontrate dall'entrata in vigore. L'Ateneo si impegna ad adeguare il proprio assetto regolamentare, non appena acquisito l'esito del controllo ai sensi dell'art. 6 della legge 9 maggio 1989 n. 168 esercitato dal MUR sul testo dello Statuto revisionato.

2.2 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: 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.

La figura seguente sintetizza le principali aree di forza e di miglioramento dei servizi dell'Ateneo, emerse dalle **indagini di soddisfazione** condotte nel corso degli anni, evidenziando i temi su cui convergono le opinioni dei tre principali stakeholder (studenti, personale accademico, personale tecnico-amministrativo). L'Amministrazione sviluppa obiettivi coerenti e progressivi nell'ambito della programmazione strategica e operativa, valorizzando le indicazioni emerse (cfr. § 2.3).

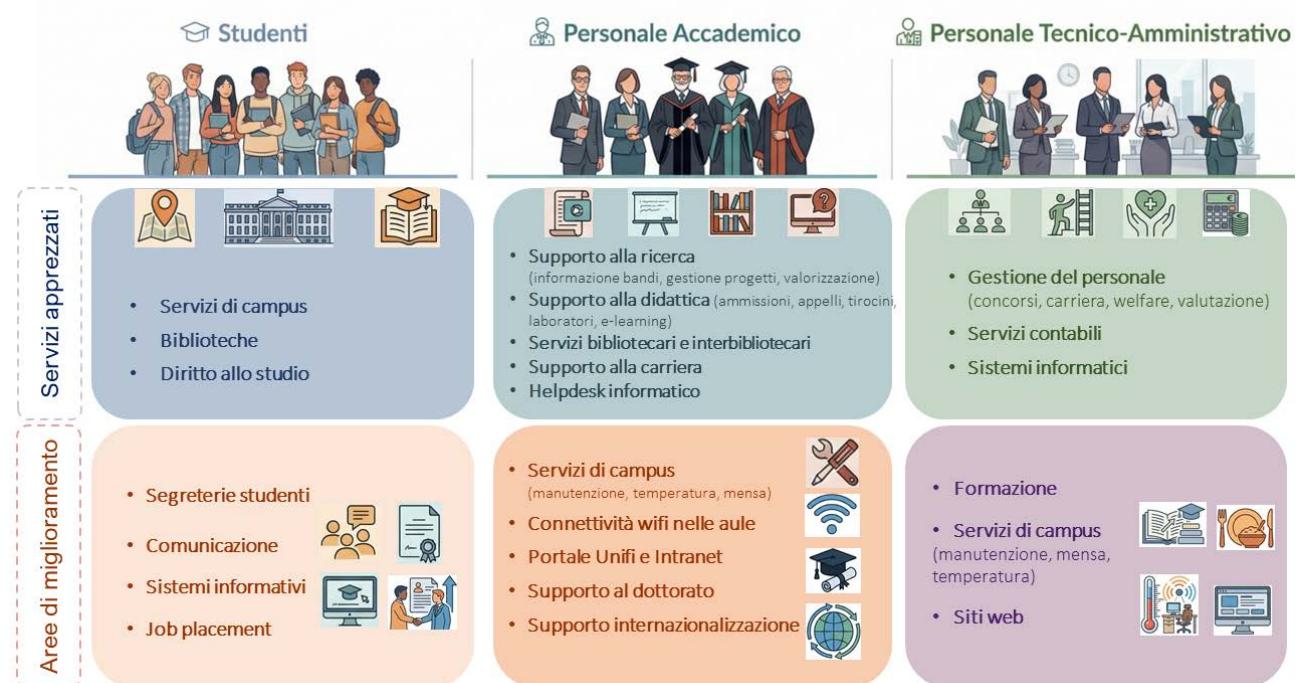


Fig. 2 - La voce degli stakeholder interni sui servizi universitari

A conclusione del periodo di riferimento del Piano Strategico 2022-2024 la Rettrice e il Direttore Generale hanno condotto **colloqui con tutti i Direttori di Dipartimento**, al fine di valutare gli esiti del ciclo di pianificazione da poco concluso e di condividere riflessioni sugli obiettivi e le risorse da attivare per il ciclo di pianificazione successivo. Nel corso del 2025 il Direttore Generale e il Delegato alle Relazioni sindacali, alla Programmazione del personale docente e al Coordinamento delle attività formative per la valorizzazione delle persone hanno inoltre promosso un'iniziativa congiunta di ascolto e di raccolta di indicazioni e/o suggerimenti per migliorare la qualità del lavoro presso tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, fulcro operativo per il perseguitamento delle missioni istituzionali: sono stati condotti 21 incontri con tutto il personale tecnico e amministrativo dipartimentale, in presenza di Direttrice/Direttore del Dipartimento. Tale attività ha consentito la rilevazione di istanze e fabbisogni latenti, in particolare nell'ambito dello sviluppo delle competenze e della formazione, fornendo elementi importanti per la definizione delle future politiche di valorizzazione del personale e di organizzazione del lavoro. Un primo livello di attuazione delle indicazioni emerse è compreso negli obiettivi di vertice assegnati al Direttore Generale.

Ulteriori elementi utili alla programmazione provengono dal sistema di Assicurazione della Qualità: l'**analisi strutturata dei documenti di AQ** (Rapporti di riesame dei Corsi di Studio e dei Dottorati, Relazioni delle CPDS e dei Dipartimenti) e le **audizioni** condotte ogni anno dal Presidio della Qualità e dal Nucleo di Valutazione su vari processi e strutture dell'Ateneo supportano la rilevazione di ambiti di miglioramento. Le audizioni dei Dipartimenti e la lettura delle rispettive Relazioni annuali 2025 hanno identificato diverse sfide e proposto azioni su cinque macro-aree prioritarie:

- potenziamento dell'orientamento e del tutoraggio,
- internazionalizzazione della didattica e supporto agli stranieri,
- supporto alla progettualità competitiva in ambito di ricerca,
- incentivi e promozione per la ricerca interdisciplinare,
- formazione e aggiornamento del personale accademico.

Infine, tante **interlocuzioni con stakeholder cruciali** per la realizzazione di iniziative in materia di orientamento, benessere, ecosistema dell'innovazione e public engagement avvengono su tavoli di lavoro formali e informali che creano una fitta rete di collaborazione con il mondo delle imprese e con soggetti del settore pubblico e della società civile, tra cui ad esempio: Regione Toscana, Comune di Firenze, Associazione per la Cultura e lo Sviluppo Industriale (ACSI), Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze, Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione, partner privati nell'ambito del laboratorio collaborativo "FIRST Lab" (FIRenzeSmarTworking Lab) come HPE, Computer Gross, Nana Bianca, TT Tecnosistemi, Var Group e Webkorner, associazioni di categoria quali Federmanager Toscana e Manageritalia.

2.3 Performance istituzionale

Il Piano Strategico 2025-2027 individua cinque ambiti di azione e 16 obiettivi strategici (cfr. fig. 3), espressione dell'idea di valore pubblico che guida la missione e visione dell'Ateneo. Gli obiettivi strategici, o di valore pubblico, rappresentano il livello di performance istituzionale, secondo la definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP).

Ambito/Missione Visione	Obiettivo strategico				
1. La didattica del futuro	Formare cittadini competenti e responsabili, promuovendo percorsi formativi innovativi e di eccellenza e sostenendo la progressione delle carriere degli studenti	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	3. La presenza e l'impatto dell'Ateneo nella società Incrementare l'impegno pubblico e l'interscambio delle conoscenze per contribuire allo sviluppo della società e del territorio	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	
2. L'eccellenza scientifica nella ricerca	Stimolare l'avanzamento delle conoscenze per affrontare le sfide locali e globali, promuovendo la ricerca di base e applicata, l'interdisciplinarità e la scienza aperta	2.1 Promuovere la ricerca interdisciplinare 2.2 Creare un ambiente di ricerca dinamico e aperto 2.3 Incrementare la dimensione internazionale della ricerca	4. Il benessere delle persone	Promuovere il benessere psico-fisico, l'inclusione e la crescita personale e professionale degli individui	4.1 Consolidare le politiche per l'inclusione 4.2 Promuovere stili di vita sani 4.3 Valorizzare il personale
		5. L'ambiente e le infrastrutture	Razionalizzare l'assetto logistico dell'Ateneo sul territorio, dotandosi di spazi adeguati rispetto alle esigenze istituzionali e garantendo uno sviluppo sostenibile	5.1 Consolidare la presenza dell'Ateneo nelle province di Firenze-Prato-Pistoia 5.2 Migliorare l'impronta ambientale dell'Ateneo	

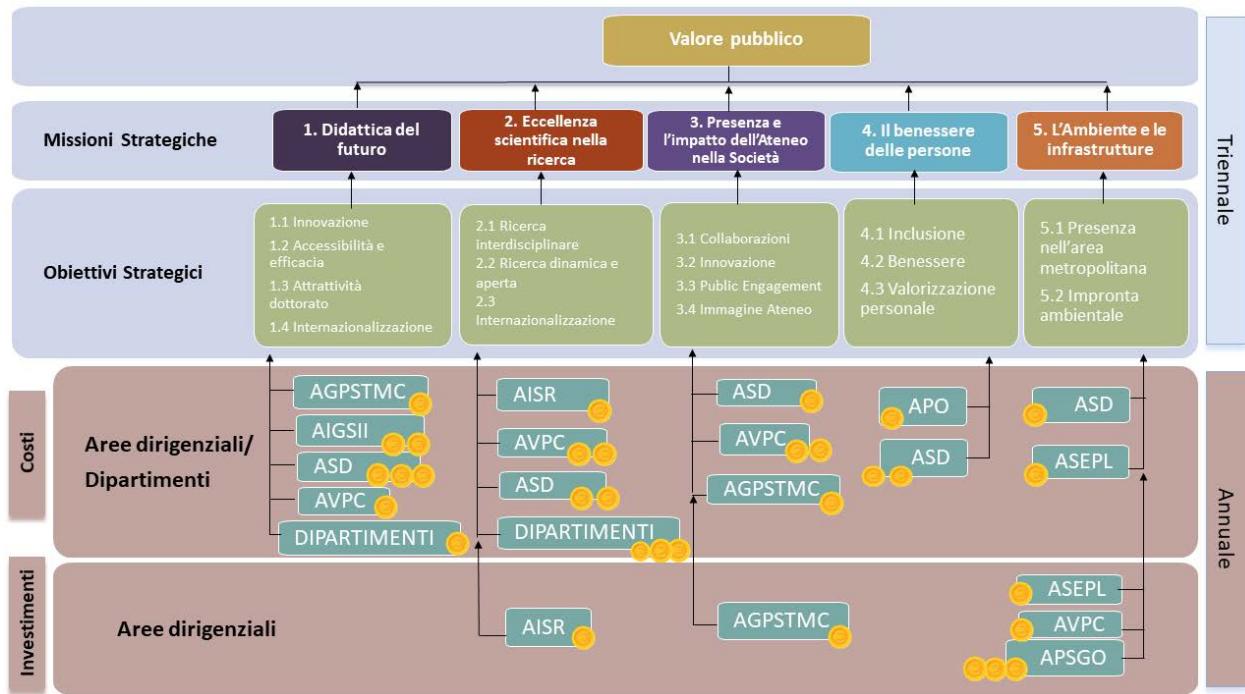
Fig. 3 - Ambiti strategici del Piano Strategico Unifi 2025-2027

L'Ateneo già da diversi anni sta orientando le politiche di bilancio non soltanto verso azioni che garantiscano l'equilibrio economico finanziario, ma nella direzione di un sempre più spinto legame tra la programmazione strategica e la quantificazione delle risorse economiche ad essa dedicate. Tutto ciò si è reso possibile attraverso l'integrazione degli strumenti di **programmazione e la contabilizzazione delle risorse annuali orientata al raggiungimento degli obiettivi strategici**. L'attività di programmazione e monitoraggio delle risorse è stata indicata come uno dei principali obiettivi di questo mandato rettorale ed è stata perseguita affinando di anno in anno gli strumenti al fine di rendere strutturale il legame tra risorse impegnate, risultati attesi e performance complessiva dell'Ateneo. Avere il quadro delle risorse legato alle strategie consente una migliore loro calibrazione e di intraprendere azioni di sviluppo a cui dedicare specifici investimenti. La programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo si avvale del contributo delle strutture dirigenziali, che svolgono un ruolo di accordo tecnico-operativo a supporto della governance per la definizione condivisa delle priorità e l'integrazione strutturale tra indirizzo strategico e gestione operativa, garantendo coerenza e sostenibilità delle scelte di investimento.

Il [Bilancio di previsione 2026](#) destina oltre 56 milioni di euro al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico 2025–2027, rafforzando il legame tra programmazione finanziaria e traiettorie di crescita dell'Ateneo in ambito formativo, scientifico e organizzativo.

Obiettivo piano strategico	Dipartimenti	AGPSTM	AIGSII	AISR	APO	ASD	ASEPL	AVPC	Totale generale	
1.1 Sperimentare metodologie didattiche innovative			1.160.889			115.000		280.800	1.556.689	
1.2 Ampliare l'accesso e l'efficacia della formazione universitaria sostenendo la progressione delle carriere	523.582	276.100	25.000			1.667.060		21.500	2.513.242	
1.3 Accrescere l'attrattività e l'efficacia dei corsi di dottorato						15.884.246			15.884.246	
1.4 Promuovere l'internazionalizzazione della didattica			103.500			5.738.560		18.000	5.860.060	
2.1 Promuovere la ricerca interdisciplinare				300.000				65.500	365.500	
2.2 Creare un ambiente di ricerca dinamico e aperto	13.548.755							1.177.500	14.726.255	
2.3 Incrementare la dimensione internazionale della ricerca	520.559			360.000		1.218.262		2.400.000	4.498.821	
3.1 Consolidare le collaborazioni con il mondo delle imprese, gli enti pubblici e del terzo settore, la società civile, le realtà internazionali						260.000		332.200	592.200	
3.2 Favorire l'innovazione a vantaggio della collettività		331.500							331.500	
3.3 Incrementare l'impatto sociale delle iniziative di Public Engagement		283.500						320.000	603.500	
3.4 Promuovere l'immagine dell'Ateneo		235.900				68.400		348.139	652.439	
4.1 Consolidare le politiche per l'inclusione						2.174.339			2.174.339	
4.2 Promuovere stili di vita sani						375.871			375.871	
4.3 Valorizzare il personale					495.000	36.750			531.750	
5.1 Consolidare la presenza dell'Ateneo nelle province di Firenze-Prato-Pistoia								220.000	220.000	
5.2 Migliorare l'impronta ambientale dell'Ateneo						510.479	399.000		909.479	
Totale		14.592.896	1.127.000	1.289.389	660.000	495.000	28.048.967	619.000	4.963.639	51.795.891
<i>Dotazione aggiuntiva ai Dipartimenti per la promozione strategie per la didattica e la ricerca</i>		5.000.000								5.000.000
Totale generale		19.592.896	1.127.000	1.289.389	660.000	495.000	28.148.967	619.000	4.963.639	56.895.891

Fig. 4 - Quadro degli stanziamenti a supporto delle strategie. Fonte: Bilancio preventivo 2026



L'icona dell'euro posta accanto all'Area dirigenziale raffigura il volume dello stanziamento:
1 moneta (inferiore a 1 milione €), 2 monete (compreso tra 1 e 10 milioni €), 3 monete (superiore a 10 milioni €).

Fig. 5 - Assegnazione delle risorse a supporto delle strategie. Fonte: Bilancio preventivo 2026

Il perseguitamento delle linee strategiche necessita di un'accurata programmazione operativa, che coinvolge, su piani diversificati ma strettamente interconnessi, Dipartimenti e Corsi di Studio, da un lato, e struttura amministrativa, dall'altro.

La pianificazione di medio periodo trova applicazione concreta nel PIAO attraverso una progettualità pluriennale e nella sua declinazione in azioni annuali, che vanno a identificare i livelli di performance organizzativa di Ateneo e delle strutture, secondo le definizioni del SMVP.

In coerenza con la visione unitaria delineata dal modello AVA3 e nel rispetto dell'autonomia riconosciuta dallo Statuto¹ ai Dipartimenti, la performance dipartimentale è oggetto di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione nell'ambito del sistema di Assicurazione della Qualità attraverso l'elaborazione e l'adozione della Relazione Annuale del Dipartimento, strutturata in due sezioni: il **Piano di Sviluppo Dipartimentale**, destinato alla pianificazione degli obiettivi e alla programmazione triennale del personale docente e ricercatore, e la **Relazione Annuale di monitoraggio e riesame** degli obiettivi del ciclo precedente. Il modello di redazione del documento, revisionato annualmente, è trasmesso dal Presidio della Qualità in concomitanza con l'approvazione del PIAO. I Dipartimenti sono quindi chiamati a definire le proprie azioni attuative alla luce di risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e degli orientamenti per l'attuazione delle strategie contenuti nel PIAO, recependo gli indicatori per la misurazione dei risultati stabiliti nel Piano Strategico.

Per ciascun ambito strategico vengono di seguito illustrati gli obiettivi di valore pubblico (pluriennali) con le principali azioni attuative, le risorse dedicate e i risultati attesi a fine periodo (2027). Le azioni attuative sono assegnate secondo competenza come obiettivi di performance delle Aree dirigenziali e delle strutture dell'Ateneo, descritte nel § 2.4.

2.3.1 La didattica del futuro

Innovazione della didattica

Gli attuali paradigmi educativi pongono lo studente al centro di processi di apprendimento sempre più attivi, cooperativi e personalizzati, che richiedono un ripensamento delle metodologie didattiche tradizionali. Con il panorama delle conoscenze tecniche e disciplinari in rapida evoluzione, diventa fondamentale non solo garantire il costante aggiornamento dei contenuti formativi, ma anche integrare nei percorsi di studio a qualsiasi livello attività in grado di stimolare competenze trasversali, capacità di autoapprendimento e formazione continua. Attuando e consolidando le azioni programmate nell'ambito della Programmazione Triennale 2024-2026 e del progetto PNRR Alma-DEH, nel 2026 l'obiettivo di innovazione della didattica si articola sui seguenti piani:

- **Qualità ed efficienza** dell'offerta **didattica**. Nel solco delle riforme ministeriali (DM 1648/2023, 1649/2023 e DM 96/2023), la ristrutturazione dell'offerta esistente e le proposte di nuove istituzioni derivano dalle istanze pervenute dai Dipartimenti e dal mondo del lavoro e dal costante lavoro di analisi delle performance dei Corsi di laurea sia in termini di efficacia formativa (indicatori ANVUR) che di sostenibilità (costo standard, costi della docenza, infrastrutture). Le annuali Politiche di Ateneo per l'offerta formativa orientano le scelte dei dipartimenti verso una didattica innovativa e internazionale.
- **Didattica mista**. Per l'anno 2026/2027 si prevede l'attivazione di 5 nuovi corsi in modalità mista, accreditati secondo le soglie del DM 1835/2024. I corsi già attivi e quelli di nuova istituzione saranno accompagnati in un percorso volto a sistematizzare i modelli organizzativi e gli strumenti per la didattica mista in funzione delle tipologie di corsi e dei target prevalenti (studenti internazionali, studenti lavoratori, ecc.).
- **MOOC**. Nell'ambito del progetto Alma-DEH l'Ateneo fiorentino ha avuto un ruolo di rilievo nella produzione di nuovi MOOC messi a disposizione dell'intero consorzio di Atenei partecipanti al progetto. Il *know how* acquisito potrà essere mantenuto e il catalogo incrementato, a patto di un consolidamento della struttura di supporto alla creazione dei contenuti.
- **Microcredenziali**. Le microcredenziali certificano i risultati formativi e le competenze e abilità acquisite al termine di una breve esperienza di apprendimento. La [raccomandazione del Consiglio dell'UE su un approccio europeo alle microcredenziali per l'apprendimento permanente e l'occupabilità](#) invita a adottare norme comuni che garantiscono la qualità, la trasparenza, la comparabilità, il riconoscimento e la trasferibilità delle microcredenziali tra i diversi paesi europei. Nell'ambito dei Digital Education Hub PNRR Unifi partecipa alle attività dell'Osservatorio nazionale microcredenziali. L'Ateneo introdurrà le microcredenziali nel catalogo della propria offerta formativa.
- **Formazione permanente**. Il calo demografico e l'esigenza sempre più sentita di *upskilling* e *reskilling* di individui già inseriti nel mondo del lavoro o comunque esterni al contesto accademico suggeriscono l'opportunità di investire sui master, corsi di perfezionamento e aggiornamento professionale con nuove modalità di costruzione, comunicazione e gestione dell'offerta professionalizzante di Ateneo, anche al fine di incrementare il numero di iscritti per percorso.

Servizi per gli studenti

I servizi agli studenti rappresentano una leva strategica per aumentare l'attrattività delle sedi universitarie, l'inclusione di studenti con background diversi, e il successo formativo. Le aspettative degli studenti richiedono un supporto completo che tenga conto delle caratteristiche individuali, che sia facilmente accessibile e che copra l'intero arco accademico, dall'orientamento alla scelta del corso di studi all'inserimento nella vita professionale. Per il 2026 l'obiettivo si concentrerà sui seguenti servizi:

- **Orientamento in itinere.** Nell'Ateneo fiorentino la percentuale di studenti regolari è più bassa rispetto alle medie nazionali, con conseguenze, oltre che sui tempi di conseguimento del titolo, anche sul sistema di finanziamento pubblico. Per sostenere la progressione regolare delle carriere e contrastare la dispersione studentesca si attuerà il monitoraggio precoce delle carriere studentesche, saranno rafforzate le attività di tutorato in collaborazione con i corsi di studio e saranno promossi percorsi e laboratori trasversali per lo sviluppo di competenze utili alla riuscita formativa (metodo di studio, gestione del tempo, motivazione).
- **Tirocini, segreterie studenti.** Le relazioni delle CPDS e le indagini sulla soddisfazione degli studenti per i servizi hanno evidenziato margini di miglioramento per i servizi di accompagnamento al tirocinio e per le segreterie studenti. Attraverso una revisione regolamentare e procedurale saranno semplificate le attività di convenzionamento e di attivazione dei tirocini. Per migliorare la qualità del servizio di segreteria studenti, primo punto di contatto dell'esperienza formativa, si opererà sulla chiarezza e penetrazione della comunicazione istituzionale, anche mediante l'introduzione di nuovi canali di contatto, e sulla revisione dei processi che intersecano le segreterie didattiche e le segreterie studenti.
- **Servizi per studenti internazionali e in mobilità.** Una delle possibili azioni che può rallentare il problema del calo progressivo della popolazione è quella di investire sull'aumento degli studenti internazionali (attualmente il 7% circa della popolazione di Unifi), cogliendo l'opportunità rappresentata dalla collocazione geografica dell'Università di Firenze e consolidando i servizi di accoglienza per offrire agli studenti extra-UE un unico punto di accesso per immatricolazioni, il supporto per il rilascio dei permessi di soggiorno e la consegna di tessere studente. Sul versante dell'internazionalizzazione in uscita, il numero di CFU acquisiti all'estero dagli studenti Unifi è inferiore alla media nazionale e il dato appare legato alle prassi di riconoscimento delle attività formative svolte all'estero per il quale si semplificheranno le procedure per il riconoscimento diretto delle attività formative in carriera.

Dottorato di ricerca

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha avviato l'implementazione del sistema di AQ del Dottorato di Ricerca in coerenza con i requisiti del modello AVA3; il riesame interno ha evidenziato alcune aree di miglioramento relativamente alla strutturazione dell'offerta didattica. Dalla visita di certificazione HRS4R sono emersi inoltre spunti per aumentare l'attrattività internazionale, alla luce delle difficoltà di *housing* della città di Firenze.

L'obiettivo si focalizza quindi su due assi:

- **valorizzazione e potenziamento dei percorsi formativi**, anche grazie all'incremento dell'offerta didattica;
- **miglioramento dell'esperienza dei dottorandi**, sia in termini di welfare che di usabilità dei servizi digitali e in ottica di attrattività internazionale.

2.3.2 L'eccellenza scientifica nella ricerca

L'Università di Firenze è attore affermato nel campo della ricerca nazionale e internazionale, posizionandosi ai primi posti tra gli Atenei italiani per qualità della produzione scientifica ed entità dei finanziamenti ottenuti su base competitiva. L'Ateneo si pone l'obiettivo di consolidare il proprio ruolo di punta nella società della conoscenza, stimolando l'avanzamento scientifico per affrontare le grandi sfide locali e globali. Attraverso l'attuazione e il consolidamento delle azioni previste dalla Programmazione Triennale 2024–2026, gli obiettivi di azione del 2026 si articoleranno secondo le seguenti linee.

Ricerca interdisciplinare

L'Ateneo persegue una strategia di rafforzamento strutturale della propria capacità di ricerca, orientata alla creazione di un contesto favorevole alla creatività scientifica e all'innovazione, attraverso la promozione dell'interdisciplinarità come leva strategica di integrazione di competenze e prospettive differenti. In tale quadro, si intende rafforzare il sostegno alla progettualità interdisciplinare, sia tramite iniziative di finanziamento interno di progetti di ricerca che tramite una cognizione ed un investimento sistematico nelle infrastrutture di ricerca di interesse strategico — quali laboratori avanzati e grandi attrezzature scientifiche — fondamentali per incrementare l'attrattività, la vitalità e la competitività dell'ecosistema universitario della ricerca.

➤ Promozione di Ricerca Interdisciplinare.

Nel quadro della strategia di rafforzamento della ricerca interdisciplinare, l'Ateneo ha attivato iniziative di finanziamento interne volte sia a incentivare la collaborazione scientifica tra Dipartimenti, sia a potenziare le dotazioni strumentali a supporto della ricerca. In tale prospettiva, queste misure non solo sostengono l'eccellenza scientifica, ma rafforzano reti di collaborazione trasversali, stimolano l'incontro tra competenze differenti e incrementano la capacità dell'Ateneo di competere nei profili nazionali e internazionali. In particolare, il finanziamento di progetti competitivi per Ricercatori a Tempo Determinato e il sostegno all'acquisizione di strumenti per la ricerca favoriranno la costruzione di team interdisciplinari e l'accesso condiviso a risorse avanzate, anche attraverso l'organizzazione di eventi di matchmaking dedicati. Nel corso del 2026, tali misure saranno ulteriormente rafforzate mediante il consolidamento delle iniziative di networking interdisciplinare, il potenziamento del coordinamento tra progettualità e infrastrutture di ricerca e l'introduzione di azioni mirate a migliorare l'accessibilità, la messa a sistema e la sostenibilità delle attrezzature strategiche, con l'obiettivo di accrescere l'impatto scientifico e la competitività dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale.

➤ Supporto alle Infrastrutture di ricerca.

A valle di un processo di definizione condivisa del perimetro delle infrastrutture di ricerca, condotto in collaborazione con i Dipartimenti, l'Ateneo ha avviato una fase di cognizione e qualificazione delle infrastrutture con sede dipartimentale riconosciute come strategiche per l'impatto interdisciplinare e per il rafforzamento della competitività nel sistema nazionale e internazionale della ricerca. Tale percorso è finalizzato alla loro integrazione in un quadro unitario di Ateneo e all'attivazione di strumenti di supporto - logistico, economico, gestionale - strutturali e mirati, orientati sia all'implementazione sia alla manutenzione, in un'ottica di sostenibilità, valorizzazione e massimizzazione delle ricadute scientifiche. In una prospettiva di medio termine, l'ambizione è di costituire poli tecnologici in grado di creare un ecosistema che generi innovazione e sviluppo socioeconomico a beneficio del territorio.

Ambiente di ricerca

L'Ateneo persegue la costruzione di un ecosistema di ricerca attrattivo, innovativo e inclusivo, in grado di favorire il progresso scientifico, la mobilità internazionale dei ricercatori e l'eccellenza competitiva a livello nazionale ed internazionale. A tal fine, sono promosse politiche integrate per sostenere la carriera dei giovani ricercatori, incentivare la cooperazione interdisciplinare e potenziare la visibilità e l'attrattività dell'Ateneo. Le azioni in materia di ambiente di ricerca si inseriscono nel quadro del recente rinnovo dell'accreditamento HRS4R ([Human Resources Strategy for Researchers](#)), che riconosce l'impegno dell'Ateneo nel garantire condizioni di lavoro equa, trasparenti e attrattive per i ricercatori, in linea con la Carta Europea dei Ricercatori e il Codice di Condotta per il Reclutamento. Le azioni previste sono definite e attuate in stretto coordinamento con i Dipartimenti, anche attraverso il coinvolgimento della Rete dei Referenti per la Ricerca e dei Manager della Ricerca, che costituisce una struttura stabile di supporto all'internazionalizzazione e al finanziamento dei progetti. In tale assetto, i Referenti per la Ricerca svolgono una funzione di raccordo scientifico e di diffusione delle opportunità, mentre i Research

Manager forniscono supporto tecnico-amministrativo ai Dipartimenti nelle fasi di progettazione, gestione e rendicontazione. Tra le principali azioni del 2026 rientrano:

- **Unifi4Future.** Nel 2026 il [bando](#) sarà oggetto di un'evoluzione mirata a migliorarne l'efficacia e l'inquadramento con le nuove forme di pre-ruolo, rafforzandone il ruolo quale strumento strategico di attrazione di talenti. L'intervento sarà attuato attraverso un'azione congiunta e coordinata con la [Task Force ERC](#), la Rete dei Referenti per la Ricerca e dei Manager della Ricerca, finalizzata a valorizzare le competenze e le infrastrutture di Ateneo e ad accrescere l'attrattività complessiva dell'Ateneo nel contesto nazionale e internazionale.
- **Scelta Unifi come Host Institution e Portabilità Progetti ERC.** Nel 2026 sarà oggetto di consolidamento e piena attuazione la [procedura appena formalizzata per la presentazione di progetti ERC](#) da parte di candidati esterni, a supporto della portabilità dei finanziamenti e dell'inserimento dei Principal Investigator nel sistema di ricerca di Ateneo. In particolare, si intende, in collaborazione con la Rete Referenti alla Ricerca, pubblicizzare queste procedure, sia in fase di presentazione che di notifica dei risultati, per aumentare l'attrattività dell'Ateneo, soprattutto in relazione agli Starting Grant.
- **Sviluppo e ampliamento dei programmi di onboarding** con il potenziamento dell'offerta formativa sulle competenze trasversali (soft skills e progettazione), al fine di favorire l'integrazione nella comunità scientifica di Ateneo e il networking internazionale.
- **Mobilità per giovani ricercatori non strutturati.** Si tratta di un bando la cui prima edizione è prevista nel 2026, finalizzato al finanziamento di un programma strutturato di mobilità internazionale basato su contratti di durata complessiva pari a 18 mesi, articolati in due fasi consecutive: un primo periodo di nove mesi da svolgersi presso un centro di ricerca di eccellenza all'estero, seguito da un periodo di nove mesi presso l'Università di Firenze. Tale articolazione è concepita per favorire il trasferimento di competenze e il rafforzamento delle collaborazioni scientifiche ed al contempo promuovere l'indipendenza scientifica dei giovani talenti.

Ricerca aperta, etica e sicura

L'Ateneo riconosce l'integrità della ricerca quale principio fondante della qualità scientifica e dell'affidabilità dei risultati, in coerenza con il Codice Etico e di Comportamento, che dedica uno specifico capitolo (Capo IV) ai temi dell'etica e dell'integrità nella ricerca. Per una piena attuazione di questi principi, fondamentale è la condivisione con la comunità accademica tutta. Questa consapevolezza si inserisce in un quadro più ampio di rafforzamento delle politiche di ricerca responsabile, che accompagna l'evoluzione dei principi FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) verso il paradigma FAIRS, che include esplicitamente le dimensioni della sicurezza e della responsabilità.

- **Formazione e sensibilizzazione della comunità accademica** su temi di etica ed integrità della Ricerca. Nel 2026 è promossa una diffusa attività di formazione e sensibilizzazione della comunità accademica, volta a rafforzare la consapevolezza delle responsabilità etiche, scientifiche e sociali connesse alla conduzione delle attività di ricerca.
- **Linee Guida sulla ricerca in ambito dual use.** Nel 2026, sarà data piena attuazione all'integrazione funzionale tra il Comitato Etico per la Ricerca e il Panel Dual Use. Allo stesso tempo, saranno finalizzate le Linee Guida. Il documento illustrerà il codice di condotta dei ricercatori per la gestione della compliance nelle attività di ricerca riguardanti tecnologie e prodotti "duplice uso" in collaborazioni fuori dall'Unione Europea, in osservanza del Regolamento (UE) 2021/82. L'introduzione sarà accompagnata da una capillare opera di sensibilizzazione, tramite la rete dei Research Manager ed a livello dei Dipartimenti.

- **Linee Guida per la redazione del Data Management plan.** Nel corso del 2026 saranno finalizzate e diffuse nella comunità accademica linee guida per la redazione dei Data Management Plan, con l'obiettivo di supportare i ricercatori nella progettazione e gestione delle attività di ricerca nel rispetto dei principi di apertura, integrità, sicurezza e conformità alle normative nazionali ed europee.
- **Open science.** Monitoraggio dell'adozione delle pratiche di [Scienza Aperta in Ateneo](#): consolidamento di strumenti di monitoraggio e reportistica sull'utilizzo dei servizi e delle policy di Scienza Aperta di Ateneo, anche attraverso l'Anagrafe della Ricerca, al fine di valutare il livello di adozione delle pratiche di open access e gestione responsabile dei dati e orientare azioni di miglioramento continuo.
- **Formazione e diffusione.** Nel 2026 sono previste iniziative di formazione rivolte ai Referenti per la ricerca e ai Research Manager, finalizzate al rafforzamento delle competenze operative in materia di Open Access, gestione dei dati di ricerca, Data Management Plan e applicazione dei principi FAIR/FAIRS, a supporto dei Dipartimenti e dei ricercatori lungo l'intero ciclo della ricerca.

2.3.3 La presenza e l'impatto dell'Ateneo nella società

Collaborazioni con il mondo delle imprese, gli enti pubblici e del terzo settore, la società civile

L'Università di Firenze ambisce a farsi motore di crescita per il territorio e il paese, promuovendo relazioni e scambi con il tessuto produttivo e le comunità al fine di generare impatti e ricadute tangibili per i soggetti coinvolti in termini economici, sociali, culturali e di innovazione. Per questo, l'Ateneo favorisce la coprogettazione come metodo di interlocuzione privilegiato, puntando sulla trasversalità delle iniziative e investendo su un monitoraggio puntuale al fine di valutare l'impatto prodotto dalle iniziative attivate. A tale fine, nel 2026 l'Ateneo intende potenziare il raccordo con gli stakeholder istituzionali esterni e consolidare la rete interna dedicata alla valorizzazione delle conoscenze integrando l'azione dei Dipartimenti, commissioni interne (Commissione di Ateneo per la proprietà industriale, spin off e public engagement), Aree dell'amministrazione ed esponenti del mondo industriale, enti territoriali e di terzo settore, attraverso l'operatività di un rinnovato Osservatorio per la valorizzazione delle conoscenze. In particolare, intende investire e rafforzare le seguenti azioni:

- **Accordi quadro** con imprese ed enti del terzo settore per far crescere le relazioni su tutti gli ambiti di attività dell'Ateneo e potenziare i coinvestimenti, disegnando una cornice operativa di lungo periodo al fine di trasformare le collaborazioni strategiche in partnership strutturate. In questo quadro le collaborazioni agevolano, con geometrie variabili e spesso integrate, percorsi di formazione avanzata (es. dottorati di ricerca) e continua (es. master e formazione professionalizzante), ricerca su temi di interesse congiunto (ricerca commissionata, laboratori congiunti) e valorizzazione delle conoscenze (creazione di impresa, placement).
- **Interventi per valorizzare l'impegno pubblico** del personale accademico a beneficio della collettività e rafforzare il legame col territorio. Con l'obiettivo di valorizzare le azioni dell'Ateneo in collaborazione con la comunità per lo sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio, l'Università di Firenze emana ogni anno il bando [Unifi Extra](#); i progetti, elaborati con il contributo di più Dipartimenti, di centri e strutture di Ateneo, prevedono un alto impatto sui destinatari. Per l'edizione 2026 il bando prevede, oltre al finanziamento di Ateneo, anche l'adozione della modalità di crowdfunding come strumento di finanziamento partecipato.
- **Crescita della comunità degli Alumni:** il 2026 vedrà l'avvio di capitoli tematici per co-progettare azioni comuni che si intersecano con ambiti di attività dell'Ateneo (orientamento, placement, orientamento al lavoro, ecc.).

- **Potenziamento dei servizi di placement:** nel 2026 l'Ateneo si propone di dare avvio a iniziative verticali di settore co-progettate con aziende partner e tramite il coinvolgimento della rete Alumni, al fine di potenziare l'offerta di opportunità rivolta ai propri laureati.

Innovazione e imprenditorialità

L'Università di Firenze considera prioritario identificare, tutelare e valorizzare i risultati della ricerca, con l'obiettivo di trasformare gli investimenti in innovazione tangibile per la collettività. Per il 2026, l'Ateneo si impegna a potenziare la propria filiera del trasferimento tecnologico attraverso:

- **iniziativa di sensibilizzazione per i ricercatori sul valore della protezione intellettuale come leva per il mercato,** al fine di potenziare la sensibilità dei ricercatori sul valore della tutela dei ritrovati innovativi e relativa valorizzazione a mercato;
- **monitoraggio sistematico dei risultati tutelabili,** supportato anche da strumenti di intelligenza artificiale, per standardizzare e incrementare le opportunità di tutela dei risultati proteggibili e relativa valorizzazione a mercato (tramite licenza o creazione d'impresa);
- **ottimizzazione dei processi di negoziazione e out-licensing** per massimizzare la valorizzazione commerciale delle innovazioni protette e trasferire efficacemente a mercato la conoscenza prodotta in Ateneo.

La creazione di impresa è strumento cardine per la ricaduta a mercato della ricerca; per l'Ateneo è strategico incrementare gli investimenti per favorire e supportare la crescita dei progetti che possano essere valorizzati in questo percorso, e nel 2026 si rinnoveranno e potenzieranno:

- **i servizi per la sensibilizzazione all'avvio di impresa,** attraverso attività di promozione della cultura imprenditoriale, per incoraggiare la nascita di spin-off, che valorizzino a mercato i risultati innovativi generati nell'ambito delle attività di ricerca, e la nascita di start up che nascono dalle competenze maturate dagli studenti nel proprio percorso di formazione, come strumento di self placement;
- **iniziativa di scouting** (anche attraverso l'intelligenza artificiale) e **affiancamento per lo sviluppo** dei progetti di ricerca che possono dare origine a progetti imprenditoriali, interventi a supporto dei gruppi di ricerca nel percorso di validazione tecnologica e di mercato dei risultati delle attività di ricerca. A questo obiettivo contribuiscono, ad esempio, le risorse stanziate nell'ambito dei bandi di Ateneo Proof of Concept – Proof of Value;
- **i servizi di pre-incubazione e incubazione,** con percorsi di accompagnamento alla crescita dei progetti imprenditoriali (supporto al *business development*, delle startup, messa a disposizione di spazi fisici ad uso ufficio nel plesso di Novoli) e servizi di consulenza per posizionamento sul mercato (networking, partecipazione a bandi pubblici specializzati, accelerazione attraverso la rete con partner specializzati).

Identità e immagine dell'Ateneo

Incrementare la presenza e la visibilità dell'Università di Firenze nello spazio pubblico significa rendere maggiormente riconoscibili la sua identità e i suoi valori e rendere la cittadinanza partecipe delle attività e dei risultati ottenuti. Il [Piano della comunicazione 2025-2027](#) e i piani editoriali recentemente approvati tracciano la rotta di una comunicazione istituzionale che vuole potenziare il rapporto con i suoi interlocutori, attraverso:

- **l'integrazione di canali, prodotti e strumenti,** per migliorare l'efficacia comunicativa dell'Ateneo in funzione del messaggio, dei soggetti a cui è rivolto, dell'orizzonte temporale su cui si colloca. L'avanzamento del progetto di revisione del portale web e dei siti periferici, le campagne di comunicazione dedicate a temi specifici, la comunicazione social, puntano a dare maggiore risalto, attraverso rubriche ricorrenti e nuovi formati,

all'impegno dell'Ateneo nella spinta alla creazione di valore pubblico in tutti gli ambiti del Piano Strategico.

- la **relazione di impatto**: per dare maggiore visibilità al valore prodotto dall'Ateneo, ottimizzando i contenuti e le forme di presentazione del Bilancio sociale e di sostenibilità, del Bilancio di genere, della Relazione sulle performance e del Bilancio consuntivo.

2.3.4 Il benessere delle persone

Pari opportunità

Negli ultimi quattro anni l'Ateneo ha dato forte impulso alle proprie politiche in materia di inclusione e pari opportunità, attraverso la strutturazione di un'organizzazione specifica e l'attivazione di servizi dedicati. Il triennio conclusivo di questo mandato si concentrerà sul consolidamento dei servizi attivati e sul loro ampliamento ad altre fasce di utenza, in particolare nei seguenti settori:

- **Disabilità e DSA.** Attraverso lo sportello Unifi Include l'Ateneo implementa interventi strutturati e politiche dedicate a studenti con disabilità, disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e fragilità psicosociali, offrendo servizi integrati di accoglienza, ascolto, orientamento e accompagnamento. Per consolidare tale impegno, l'Ateneo ritiene cruciale rafforzare la collaborazione con il sistema sanitario regionale, potenziando il modello di erogazione dei servizi per l'inclusione attraverso un più serrato rapporto con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi e con il suo Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali (CRCR). L'accordo, che porta un investimento di 500.000 euro sui servizi per l'inclusione, mira ad estendere il raggio d'azione anche alle situazioni di svantaggio sociale, oltre che a disabilità, DSA e fragilità psicosociali. Sempre su questo piano, ma in rapporto al personale docente e ricercatore e tecnico e amministrativo, l'Università degli Studi di Firenze assume la Prassi di Riferimento UNI/PdR 159:2024 "Lavoro inclusivo delle persone con disabilità – Indirizzi operativi" quale quadro metodologico di riferimento per lo sviluppo e il monitoraggio delle politiche di inclusione lavorativa. Le modalità attuative, gli ambiti di intervento e gli indicatori di monitoraggio saranno descritti in un documento tecnico di prossima approvazione da parte degli Organi di Governo.
- **Parità di genere.** Il grado di realizzazione delle azioni programmate nei [Piani di Uguaglianza di genere](#) è molto elevato, pari a circa l'80%, così come relazionato nel [Bilancio di Genere](#) annuale; tuttavia alcune dinamiche di genere sono ancora fortemente presenti nella comunità universitaria, quali la segregazione orizzontale (con una prevalenza netta di un genere sull'altro in alcune aree disciplinari) e la segregazione verticale (ossia una maggiore difficoltà, di solito per il genere femminile, di accedere a ruoli apicali). L'Ateneo nel 2026 si dedicherà a ultimare le azioni previste dal vigente Piano di uguaglianza di genere, ossia le misure a sostegno della genitorialità e l'apertura di sportelli di ascolto (in collaborazione con l'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi).
- **Cooperazione internazionale e Diritto allo studio.** Tra le tante azioni in questa direzione, nel 2026 continuerà l'impegno verso studiosi, ragazze e ragazzi provenienti da paesi a rischio, attraverso i progetti "Scholars at Risk" e "Percorsi di pace". Su un altro fronte, l'Ateneo rafforzerà la sua presenza negli istituti detentivi, non solo quelli compresi nel Polo Universitario Penitenziario regionale.
- Altre azioni per tutelare i diritti e valorizzare le diversità sono contenute nel [Piano delle Azioni Positive](#) (Allegato 3), a cura del [Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità](#).

Salute fisica e psicologica

Nel prossimo triennio l'Ateneo intensificherà il proprio impegno per il benessere psico-fisico della comunità universitaria, dando impulso a pratiche rivolte agli studenti e al personale per adottare

stili di vita sani e operando per migliorare la fruibilità dell'habitat universitario. Gli interventi potranno beneficiare di finanziamenti dedicati (DDMM 809/2023, 1170/2024, 595/2025 e progetto PRO-BEN) e tra questi si segnalano in particolare:

- **Sportello nutrizione:** riconoscendo nell'educazione alimentare un elemento centrale per la salute individuale, il benessere psicologico, la qualità della vita e il successo accademico e professionale, l'Ateneo intende attivare un servizio di consulenza alimentare rivolto sia agli studenti che al personale, finalizzato alla promozione di abitudini nutrizionali corrette e consapevoli e al monitoraggio dei comportamenti alimentari della popolazione di interesse.
- **Sport:** L'Ateneo, anche per il tramite del Centro Universitario Sportivo (CUS), identificherà nuove forme di promozione dell'attività fisica e dello sport tra gli studenti e il personale; altre iniziative saranno promosse nell'ambito di accordi specifici con comitati sportivi e associazioni regionali e nazionali.
- **Consulenza psicologica:** attualmente è attivo e gratuito per gli studenti il servizio di consulenza psicologico-clinica dell'Ateneo (erogato dal Centro di Servizi di consulenza psicologica, psicoterapia e psicologia clinica - CECOPS), che prevede colloqui individuali e di gruppo finalizzati a prevenire e trattare disagi legati, per esempio, ad autostima, relazioni, lutto e ansia situazionale. È interesse dell'Ateneo ampliare il servizio di consulenza al resto della comunità accademica.

Crescita professionale

Il benessere delle persone passa anche dalla soddisfazione per il proprio percorso di crescita personale e professionale. In quest'ottica la formazione rappresenta una leva strategica di sviluppo del capitale umano ma anche un investimento per il clima organizzativo; per questo i percorsi di accrescimento delle competenze di tutto il personale, sia docente e ricercatore che tecnico e amministrativo, sono un asse portante delle politiche di Ateneo per la valorizzazione del personale (cfr. § 3.5.2).

2.3.5 L'ambiente e le infrastrutture

Presenza sul territorio e impronta ambientale dell'Ateneo

L'Ateneo persegue una visione integrata volta al **completamento e alla razionalizzazione** della propria dotazione infrastrutturale (500.000 mq dislocati su 140 edifici) lungo l'asse territoriale **Firenze–Empoli–Sesto Fiorentino–Prato–Pistoia**. La strategia, supportata da un investimento complessivo di circa **220 milioni di euro per 45 progetti** nel triennio 2026-2028, mira ad ottimizzare la frammentazione delle strutture, per ridurre i costi di gestione e migliorare l'efficienza funzionale. Le direttive principali includono l'edificazione di nuovi poli e il miglioramento degli spazi esistenti, l'adeguamento prestazionale e normativo (in particolare sicurezza e impianti), e partenariati pubblico-privati per l'acquisizione e la valorizzazione di immobili nuovi ed esistenti. Di seguito si sintetizzano gli interventi prioritari per ambito territoriale:

Campus Scientifico e Tecnologico di Sesto Fiorentino. Nel Campus si mira alla valorizzazione dell'insediamento sia tramite la riqualificazione dell'esistente, sia attraverso la realizzazione di nuove opere. I principali interventi in corso riguardano:

- Laboratori di ricerca: costruzione dei nuovi laboratori CRIST-CETEX e RISE B, edifici ad elevate prestazioni energetiche, essenziali per lo sviluppo della ricerca avanzata.
- Area Agraria: trasferimento del Dipartimento (DAGRI) e della Scuola di Agraria dalle diverse sedi fiorentine alla nuova sede di Sesto, cercando di eliminare la frammentazione e garantire migliori standard di qualità edilizia.
- Servizi e didattica: costruzione di un nuovo aulario ad elevate prestazioni energetiche.
- Mobilità sostenibile: potenziamento tramite la realizzazione di nuove piste ciclabili.

- Sicurezza idraulica: miglioramento delle condizioni di sicurezza del territorio attraverso la realizzazione di vasche di laminazione.

Area Careggi / Morgagni

- Nuovi spazi didattici: realizzazione di un nuovo plesso didattico (aulario) ad alte prestazioni energetiche,
- Manutenzione impiantistica: Messa a norma dei quadri elettrici del complesso "CUBO".

Centro Storico e Altre Sedi

- Riqualificazione: interventi sulle sedi di Ingegneria (Santa Marta), di via Laura (ex Geografia) e del Museo di Paleontologia.
- Messa a norma: interventi di messa a norma del Pozzo librario, del plesso di Brunelleschi e del Laboratorio modelli presso il complesso di Santa Teresa.

L'Ateneo integra i propri investimenti diretti con **strumenti di partenariato istituzionale**. Nel **Nuovo Polo di Pistoia**, in collaborazione con il Comune e la Fondazione CARIPT, è prevista la creazione di un insediamento universitario dedicato ad Agraria, Ingegneria e Professioni sanitarie, con un Masterplan da definire entro giugno 2026. Il progetto di riqualificazione dell'immobile "**Monna Tessa**" in studentato per rispondere alla forte pressione del mercato delle locazioni a Firenze si realizza tramite il fondo "I-generation" (CDP) e d'intesa con l'Azienda ospedaliero-universitaria Careggi.

La strategia edilizia è inoltre strettamente connessa a **obiettivi di sostenibilità e accessibilità**:

- certificazioni: tutti i nuovi edifici seguono lo standard nZEB.
- tecnologie per il risparmio energetico: installazione di impianti fotovoltaici sui nuovi edifici, di sistemi di monitoraggio energetico (BEMS) e interventi sull'involturlo edilizio (in particolare sostituzione di infissi).
- mobilità verde: potenziamento delle reti ciclabili interne ai campus e installazione di pensiline solari in attuazione del [Piano degli spostamenti Casa-Università 2026](#).
- accessibilità degli edifici: attuazione delle misure di miglioramento del patrimonio immobiliare previste dal [Piano di Accessibilità degli immobili dell'Ateneo](#) adottato dal Consiglio di amministrazione a dicembre 2025.

Piano Strategico Unifi 2025-2027: Visione e Obiettivi

1. La Didattica del Futuro

Budget 2026:

€25,8 Milioni

Per innovare l'offerta formativa, i servizi agli studenti e l'internazionalizzazione.

Sperimentare metodologie didattiche innovative

Adozione di modalità miste (blended), MOOC e microcredenziali per competenze emergenti.

Ampliare l'accesso e l'efficacia della formazione

Potenziamento di orientamento, tutorato e servizi per studenti internazionali.

Contributo agli SDGs



Il Piano Strategico 2025-2027 dell'Università di Firenze definisce cinque ambiti di azione prioritari, con un investimento di oltre 50,8 milioni di euro per i 2026, per rafforzare la crescita e creare valore pubblico.

3. L'Impatto dell'Ateneo nella Società

Budget 2026:

€2,2 Milioni

Per consolidare le collaborazioni, favorire l'innovazione e il pubblico engagement.

Consolidare le collaborazioni con imprese ed enti
Rafforzare la rete con il tessuto produttivo e sociale per generare valore condiviso.

Favorire l'innovazione e l'imprenditorialità
Potenziare i servizi di incubazione per supportare la nascita di spin-off e startup.

Contributo agli SDGs



2. L'Eccellenza Scientifica nella Ricerca

Budget 2026:

€19,6 Milioni

Per sostenere la ricerca, creare un ambiente attraente e aumentare la dimensione internazionale.



Sostenere la ricerca interdisciplinare
Incentivare progetti che integrano discipline diverse per affrontare sfide complesse.



Creare un ambiente di ricerca dinamico e aperto
Iniziative in infrastrutture condivise, promuovere la scienza aperta e l'integrità scientifica.

4. Il Benessere delle Persone

Budget 2026:

€3,2 Milioni

Per le politiche di inclusione, la promozione di stili di vita sani e la valorizzazione del personale.

Consolidare le politiche per l'inclusione
Potenziare i servizi per disabilità, DSA e parità di genere (sportelli di ascolto).

Promuovere stili di vita sani
Attivare servizi di consulenza psicologica, nutrizionale e incentivare la pratica sportiva.



NotebookLM

Fig. 6 – Obiettivi strategici prioritari e budget 2026

2.4 Performance organizzativa

2.4.1 Performance organizzativa di Ateneo

Come previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la performance organizzativa dell'intero Ateneo è misurata da un **set di indicatori riferibili ai primari assi di sviluppo delle strategie e della gestione**, rappresentati di seguito, volti al miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi amministrativo-gestionali, connessi agli indicatori del sistema universitario nazionale e significativi dello specifico contributo della componente tecnico-amministrativa:

In particolare, la partecipazione 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 PNRR2, dagli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria, espressivi dell'impegno ad una gestione responsabile delle risorse, e da un indicatore che quantifica l'investimento dell'amministrazione in formazione, rappresentativo dell'impegno alla maggiore qualificazione del personale impegnato nell'erogazione dei servizi.

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

<u>Indicatore:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2026:</u>
Quota premiale del FFO relativa al miglioramento della qualità del sistema universitario e benessere degli studenti sul totale delle Università Statali	2,96%	>3%

Metrica per la valutazione del risultato:

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

² 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

<u>Indicatore:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2026</u>
Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti	-14,42	<0

Metrica per la valutazione del risultato:

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

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

<u>Indicatori:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2026:</u>
1) ISEF (Sostenibilità economico-finanziaria)	1) 1,19	1) >1
2) IDEB (Indebitamento)	2) 3,82%	2) <10%
3) ISP (Spese di personale)	3) 67,64%	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

<u>Indicatore:</u>	<u>Valore iniziale:</u>	<u>Target 2026:</u>
Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	€137	€250,00

Metrica per la valutazione del risultato:

Valore dell'indicatore > 137 = 100%; Valore dell'indicatore <137 e >100 = 75%; Valore dell'indicatore < 100 = 50%

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 di vertice 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

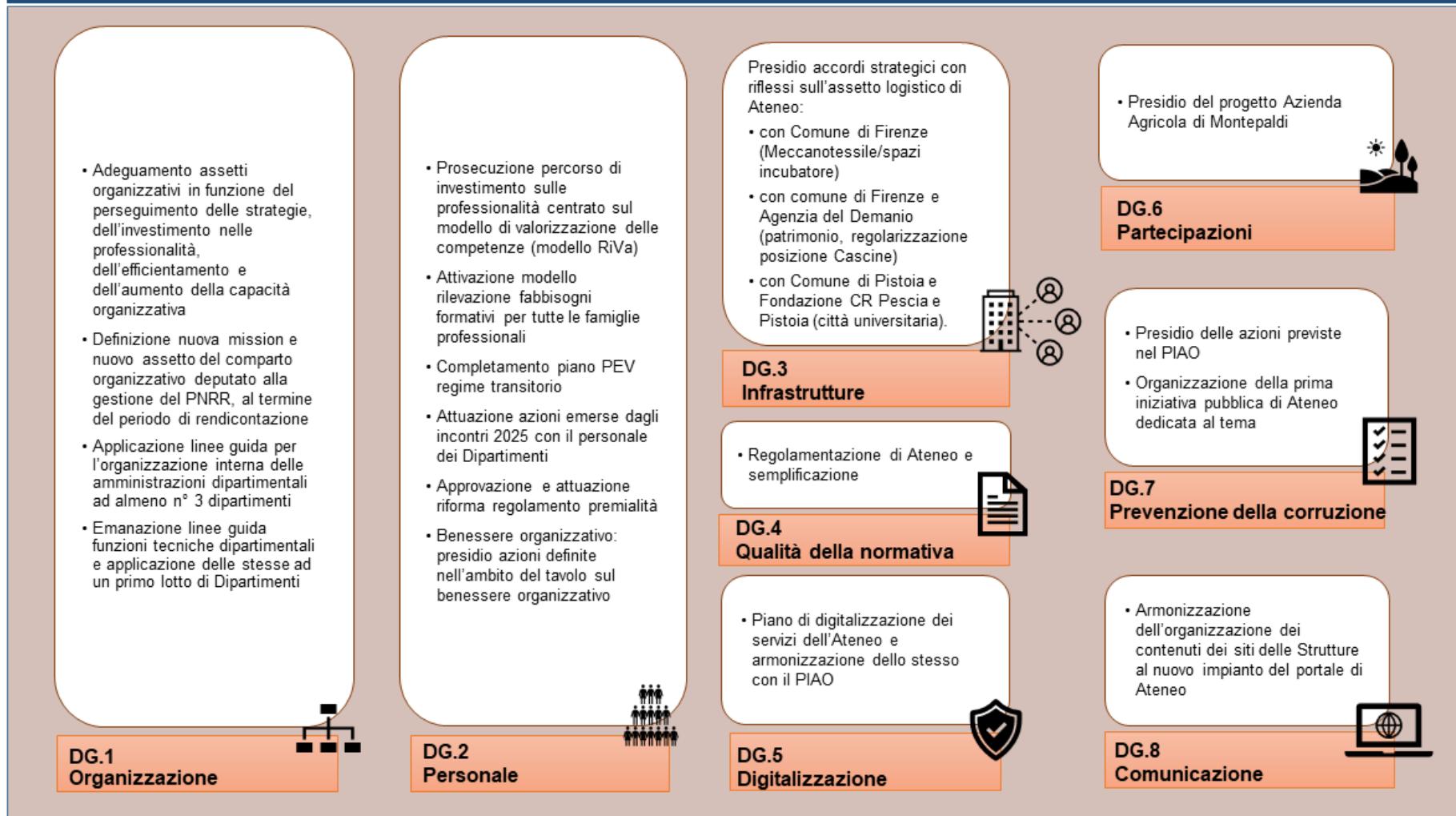


Fig. 7 - Obiettivi di vertice assegnati al Direttore Generale per l'anno 2026

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 Innovazione della didattica (blended learning, microcredenziali, MOOC, formazione permanente)	RIC.1 Modello di gestione delle infrastrutture di ricerca	POR.1 Sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze	AVP.1 Consolidare la gestione digitale dei documenti AVP.2 Sviluppare l'information literacy di studenti e dottorandi	AGL.1 interventi prioritari programmazione gare forniture / servizi AGL.2 Regolamenti e procedimenti amministrativi aggiornati	ISI.1 Riforma del processo di gestione dei contratti di docenza ISI.2 Integrazione PIAO e Piano triennale per la trasformazione digitale	LOG.1 Razionalizzare gli spazi adibiti a magazzini per lo stoccaggio archivistico LOG.2 Attivazione nuova sede CDL Design Tessile e Moda	SEF.1 Transizione alla contabilità Accrual SEF.2 Sistema di supporto alle decisioni legate ai costi della ricerca (con RIC.2)	PSC.1 Completere obiettivi PNRR PSC.2 Innovare il modello di gestione dell'Incubatore Universitario Fiorentino	SGO.1 Attuare le opere previste nella programmazione Opere Pubbliche Piano Edilizio 2025-2027 SGO.2 Presidio tecnico accordi di collaborazione Comuni di Firenze e Pistoia/ FCRP e presidio Masterplan Ingegneria/Mecanotessile	GPI.1 Piano messa a norma e manutenzione straordinarie prioritarie GPI.2 Regolamento per l'assegnazione spazi alle strutture e soggettiterzi
DID.2 Potenziamento orientamento in itinere, tirocini, internazionalizzazione, segreterie studenti	RIC.2 Sistema di supporto alle decisioni legato ai costi della ricerca (con SEF.2)	POR.2 Potenziare i sistemi di formazione in una visione integrata PTA e personale docente e ricercatore	AVP.3 scarso massivo e soluzioni per gli archivi cartacei AVP.4 progetti FUP nel settore dell'editoria scientifica	AGL.3 Riordino delle partecipazioni e cruscotto bilancio partecipate	ISI.3 Vulnerability assessment periodica	LOG.3 Migliorare aule e spazi didattici SEF.3 Attuare il nuovo RAFC	PSC.3 Supportare la creazione d'impresa e generare opportunità di valorizzazione della conoscenza PSC.4 Sviluppare la comunicazione istituzionale			
DID.3 Valorizzazione offerta formativa dottorale	RIC.3 Consolidare i servizi di supporto in tema di etica, rispetto normativo dual use e gestione trattamento dati	POR.3 Attuare la riforma del regolamento sulle premialità	AVP.5 Preparare l'accreditamento ministeriale dei musei							

Obiettivi trasversali a tutti i dirigenti

Obiettivi anticorruzione e trasparenza (cfr. § 2.5)

Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali

Fig. 8 - Obiettivi operativi assegnati alle Aree dirigenziali per l'anno 2026

2.5 Rischi corruttivi e trasparenza

Questa sezione del PIAO è predisposta in ottemperanza alle indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025 e all'Atto di indirizzo del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) n. 39 del 2018. I valori e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, legati all'innovazione tecnologica, all'inclusione e alla correttezza e imparzialità, sono coerenti con l'approccio di ANAC (PNA 2025). Tale approccio prevede Linee Strategiche connesse alla creazione di valore pubblico attraverso:

- la razionalizzazione della pubblicazione dei dati;
- la semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei cicli di vita dei contratti pubblici;
- il miglioramento dei sistemi connessi agli affidamenti degli incarichi pubblici;
- il coinvolgimento dei portatori di interessi, anche mediante il sistema di Whistleblowing.

L'Ateneo fiorentino ha avviato un'intensa attività di prevenzione del rischio dal 2024, focalizzata sulla digitalizzazione e la garanzia di trasparenza riguardo agli affidamenti degli incarichi pubblici. Questa attività è proseguita nel 2025 con la definizione di obiettivi connessi alla semplificazione regolamentare e alla promozione dell'integrità, culminata nell'adozione del nuovo Codice Etico e di Comportamento. Per il prossimo triennio, l'Ateneo conferma l'impegno passato, implementando la formazione in materia (trasparenza, conflitto di interessi, reati contro la PA, etica, contratti pubblici e whistleblowing) e la semplificazione di regolamenti e linee guida interni.

L'intero ciclo di pianificazione strategica è attuato integrando i contenuti della programmazione finanziaria e operativa con quelli di trasparenza e prevenzione della corruzione, in modo che la prevenzione della corruzione concorra all'attuazione degli obiettivi definiti nel Piano Strategico. L'Ateneo ha inoltre avviato una consultazione pubblica, pubblicata sul sito web dal 17 al 30 novembre 2025, per acquisire proposte e/o osservazioni dagli stakeholder.

Anagrafica si rinvia per queste informazioni alla Sezione 1 Anagrafica.

Analisi del contesto esterno e interno. L'analisi del contesto è la prima fase del processo di gestione del rischio, volta ad acquisire le informazioni necessarie per identificare il rischio corruttivo in relazione all'ambiente operativo e all'organizzazione interna.

L'analisi del **contesto esterno** mira a evidenziare come le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente possano favorire fenomeni corruttivi. Dall'analisi delle fonti³ emerge che la Toscana, pur non essendo una regione a consolidata presenza mafiosa, è scelta da gruppi malavitosi (soprattutto stranieri) come luogo di reinvestimento per la sua destinazione turistico-culturale. Il fenomeno dell'illegalità e del sommerso è pervasivo, assumendo spesso forme meno eclatanti rispetto alla criminalità manifesta. L'Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana (IRPET) stima che l'attività non osservata in Toscana ammonti a 11,3 miliardi di euro, di cui 1,2 miliardi relativi alle attività illegali e 10,1 miliardi attribuibili all'economia sommersa e all'evasione, pari all'11,7% del PIL regionale, in linea con il dato nazionale. Oggi il fenomeno della presenza malavita si adatta alle evoluzioni sociali,

³ Materiale rilasciato dal Centro di documentazione "Cultura della Legalità Democratica" della Regione Toscana (<https://www.regione.toscana.it/-/mafia-e-criminalita-in-toscana>); Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento per l'anno 2024 – attività svolta e risultati conseguiti dalla Direzione investigativa antimafia (<https://direzioneinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semestrali/>); Rapporto IRPET 2023 (https://www.irpet.it/wp-content/uploads/2024/12/IRPET-Illegalita_criminalita-organizzata-3.12.2024.pdf); Analisi di previsione del Centro Studi Confindustria dell'autunno 2025.

assumendo sempre meno le caratteristiche di controllo del territorio e sempre più quelle di attività economica.

L'analisi del **contesto interno** è volta a far emergere il sistema delle responsabilità e il livello di complessità dell'amministrazione che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo. La struttura organizzativa, l'articolazione interna in dipartimenti, scuole, centri e le informazioni sulla qualità e quantità del personale sono descritte nella sezione 3 del PIAO 2026-2028. La presente sezione del PIAO si applica a **tutto il personale dell'Ateneo, tecnico-amministrativo e docente**, il quale ha il dovere di attuare le misure di prevenzione programmate e di prestare la propria collaborazione al RPCT. I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Università sono tenuti ad osservare le misure e a segnalare eventuali illeciti. Ad essi, peraltro, è estesa la tutela prevista dalla normativa in materia di whistleblowing (D.lgs 24/2023).

La **mappatura dei processi** è l'aspetto centrale dell'analisi del contesto interno, mirata ad esaminare gradualmente tutta l'attività svolta dall'amministrazione per identificare aree potenzialmente esposte al rischio corruttivo. I processi vengono rappresentati graficamente e sulla scorta di tali rappresentazioni vengono poi elaborate le tabelle che individuano, per ogni area di rischio, processo organizzativo, fasi/attività, attori coinvolti, registro dei rischi, fattori abilitanti, valutazione del rischio corruttivo, misure generali e misure specifiche di prevenzione.

Nel corso del 2025, sono stati oggetto di valutazione dei rischi i processi connessi ai contratti pubblici ai sensi del D.lgs. 36/2023. L'Ateneo mira a rivedere l'intera attività di mappatura dei processi in chiave di prevenzione del rischio corruttivo entro il 2027. Nel corso del 2026 l'Ateneo si propone di:

- mantenere aggiornata la mappatura dei processi;
- rivedere e classificare le mappature dei processi di Ateneo in chiave integrata di prevenzione del rischio secondo l'elenco aggiornato per Aree previste da ANAC.

Seguendo le indicazioni adottate dall'ANAC con delibera n. 1067 del 13 novembre 2019 (Allegato 1 del PNA 2019), l'Ateneo adotta un approccio di analisi di tipo "qualitativo" nel quale "l'esposizione al rischio è stimata in base a motivate valutazioni, espresse dai soggetti coinvolti nell'analisi, su specifici criteri", al contrario dell'approccio di tipo "quantitativo" basato principalmente su analisi statistiche o matematiche per quantificare l'esposizione dell'organizzazione al rischio in termini numerici. La finalità di tale analisi, individuazione e valutazione del rischio è quella di consentire al RPCT di adottare misure di prevenzione proporzionate e contestualizzate rispetto alle caratteristiche organizzative delle strutture stesse.

I soggetti che concorrono al sistema di prevenzione del rischio, la metodologia di gestione e le misure generali per il trattamento del rischio sono dettagliatamente descritti nell'allegato **"Documento di approfondimento della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2026-2028"** allegato a questa sezione del PIAO, pubblicato in Amministrazione Trasparente nella sezione Prevenzione della Corruzione, unitamente alle mappature con analisi, valutazione, trattamento e alla tabella degli obblighi di pubblicazione.

Misure per il trattamento del rischio. Le **misure generali** intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione. L'Università conferma l'adozione delle misure generali obbligatorie disciplinate dalla L. 190/2012:

- Codice di Comportamento;
- rotazione ordinaria del personale;
- rotazione straordinaria del personale;
- conflitto di interessi;
- inconferibilità e incompatibilità;
- incarichi extra impiego;
- nomina Commissioni, assegnazioni di uffici;

- divieti di post-employment (pantouflage);
- whistleblowing;
- formazione;
- Patti d'integrità e Protocolli di legalità.

Sono di seguito definite le **misure specifiche** per la gestione dei rischi corruttivi e il rafforzamento della cultura della legalità che si configurano come obiettivi di performance. Le misure specifiche intervengono in definiti ambiti dell'Amministrazione che possono essere particolarmente sollecitati da eventi corruttivi o necessitano di aggiornamento in ordine alla disciplina della prevenzione della corruzione (anche in coerenza con le segnalazioni pervenute, gli esiti della consultazione pubblica e PNA 2025). Gli Obiettivi 2026, tenuto conto dell'attuazione del PTPCT 2025/2027, come rendicontato nel documento di approfondimento, riguardano:

- 1) Formazione in materia di anticorruzione e trasparenza.** Per contrastare i rischi corruttivi l'Ateneo intende attuare un intenso programma di formazione di base, sia in presenza che attraverso piattaforme digitali, con focus per il personale neoassunto (implementando i programmi del 2025 con nuove proposte, tra cui formazione in materia di whistleblowing) e formazione specifica per definite categorie di personale. Per RUP, DeC, DL, collaudatori e relativi collaboratori è prevista una formazione specialistica in materia di digitalizzazione dei contratti pubblici relativa alla fase di esecuzione proposta dall'Ateneo;
- 2) Razionalizzazione della normativa interna e contenimento degli ambiti di discrezionalità amministrativa.** L'Ateneo nel corso dell'anno passato ha focalizzato la propria attenzione sulla revisione delle previsioni regolamentari, intesa in chiave di semplificazione, come indicatore di buon andamento dell'azione amministrativa. Infatti, nel 2025, è stata effettuata una ricognizione in ordine ai regolamenti interni e avviata la procedura di revisione del "Regolamento dei procedimenti amministrativi di Ateneo". Per il 2026, l'amministrazione intende proseguire nel cammino intrapreso e valutare una revisione o aggiornamento delle linee guida e/o dei contenuti o attività delle singole Aree, integrando le misure di prevenzione del rischio, anche mediante l'aggiornamento delle pagine web e/o della relativa modulistica, con focus in materia di inconferibilità, incompatibilità e gestione del conflitto di interessi (d.lgs. n. 39/2013, conflitto di interessi, reati contro la PA);
- 3) Revisione dei processi in chiave di prevenzione del rischio corruttivo.** L'Ateneo mira a rivedere l'intera attività di mappatura dei processi in chiave di prevenzione del rischio corruttivo entro il 2027. In considerazione del fatto che la mappatura dei processi costituisce una delle fasi principali del sistema di prevenzione e gestione del rischio corruttivo, in prosecuzione di quanto già fatto negli anni precedenti, anche per l'anno 2026 sarà prevista una intensa attività connessa, caratterizzata da una fase ricognitiva, seguita da una fase di revisione delle mappature dei processi volta all'identificazione dei rischi associati alle attività (corruttivi o di cattiva amministrazione) e la definizione di misure di mitigazione, con il supporto dell'UP Prevenzione della corruzione e trasparenza.
- 4) Rafforzamento dei controlli a campione su incarichi pubblici conferiti e le dichiarazioni di cui al d.lgs. n. 39/2013.** I controlli devono essere effettuati su un campione delle dichiarazioni sostitutive di certificazione ovvero di atto di notorietà, ai sensi del d.P.R. n. 445/2000, estratto dall'insieme degli incarichi dell'anno 2026, secondo modalità e parametri imparziali e oggettivi.

Ambito	Obiettivo	Azioni	Indicatori/target
1) Formazione	Tutto il personale tecnico-amministrativo deve partecipare ad almeno 1 corso in ambito anticorruzione o trasparenza, con specifico obbligo di formazione per RUP, DEC e DL	Progettazione della formazione Comunicazione delle iniziative formative Azioni di monitoraggio e verifica in capo al personale con qualifica dirigenziale	Indicatore: Tasso di partecipazione alla formazione: n. partecipanti corsi anticorruzione / n. dipendenti destinatari x 100 Target: 70% personale delle Aree e delle Strutture 55% RUP, DEC e DL
2) Semplificazione amministrativa	<u>Ogni Area</u> deve aggiornare e semplificare pagine web, linee guida, contenuti, attività e/o modulistica di competenza in chiave di prevenzione del rischio (inconferibilità, incompatibilità, conflitto di interessi e reati contro PA)	Riconoscione delle pagine web o altro contenuto da revisionare Revisione di linee guida, contenuti, attività e/o aggiornamento della modulistica associata	Indicatore: revisione o aggiornamento delle linee guida e/o dei contenuti o attività o modulistica Target: aggiornamento/revisione di almeno 1 contenuto di interesse della propria Area tra linee guida, contenuti web, attività o modulistica. Focus sull'adeguamento della modulistica delle dichiarazioni di cui all'art. 20, co. 3 d.lgs. n. 39/2013 su ipotesi di inconferibilità e incompatibilità.
3) Revisione integrata dei processi di Ateneo	<u>Ogni Area</u> deve revisione delle mappature di Ateneo in chiave integrata con il sistema di gestione e mitigazione del rischio	Riconoscione dei processi pubblicati Valutazione attualità o obsolescenza Eventuale aggiornamento della rappresentazione grafica Revisione della rispettiva tabella di prevenzione del rischio	Indicatore: Tasso di processi aggiornati: N. processi aggiornati / N. processi di competenza x 100 Target: 70% per il 2026. Da completare entro il 2027 al 100%
4) Anticorruzione (Dlgs 39/2013)	Controlli delle dichiarazioni rese ai sensi del Dlgs 39/2013, a cura delle Area <u>Affari Generali e Legali</u>	Controllare a campione le dichiarazioni rese da soggetti interessati dalla normativa (Dirigenti o equiparati e/o altri interessati)	Indicatore: Tasso di controlli effettuati: N. dichiarazioni controllate / N. totale di dichiarazioni raccolte x 100 Target: 10%

Fig. 9 - Obiettivi, indicatori e target anticorruzione e trasparenza 2026

Trasparenza. Per favorire la creazione di valore pubblico, l'Università degli Studi di Firenze prevede i seguenti obiettivi strategici in materia di trasparenza:

- incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni;
- miglioramento continuo dell'informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente";
- miglioramento dell'organizzazione dei flussi informativi e della comunicazione al proprio interno e verso l'esterno.

Il contenuto degli obblighi di pubblicazione, i responsabili della trasmissione, della validazione e della pubblicazione dei dati, nonché i soggetti responsabili dei monitoraggi e i tempi sono indicati nella **Tabella contenente gli obblighi di pubblicazione**.

Per il 2026 l'amministrazione ha pianificato di implementare le modalità di flussi informativi mediante l'adozione di un nuovo **Portale di Ateneo di Amministrazione Trasparente (PAT)** in un'ottica di semplificazione e digitalizzazione dei processi, anche in adempimento dei valori e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, legati all'innovazione tecnologica, all'inclusione e alla correttezza e imparzialità, coerenti con l'approccio di ANAC (PNA 2025).

Monitoraggio complessivo e Riesame. L'Ateneo prevede un sistema di monitoraggio dell'attuazione della sezione prevenzione della corruzione. Il monitoraggio verrà effettuato con periodicità annuale, in considerazione degli oneri organizzativi. Si distinguono due sottofasi di monitoraggio: il monitoraggio sull'attuazione delle misure di trattamento del rischio, e il monitoraggio sull'idoneità delle misure di trattamento del rischio. La **responsabilità del monitoraggio**: Si adotta un sistema su più livelli:

- **primo livello** (autovalutazione): spetta ai responsabili degli uffici e dei servizi che sono incaricati delle misure, i quali informano il RPCT sull'attuazione e sull'utilità delle misure stesse.
- monitoraggio di **secondo livello**: spetta al RPCT, coadiuvato dall'Unità di processo "Prevenzione della Corruzione e Trasparenza".

I risultati del monitoraggio sull'attuazione e l'idoneità delle misure hanno prodotto informazioni utili per verificare l'adeguatezza delle misure per l'aggiornamento della sezione.

È previsto un **riesame periodico** della funzionalità complessiva del sistema di gestione del rischio, anch'esso con cadenza **annuale**, che coinvolgerà il RPCT e la rete dei referenti.

L'integrazione di queste fasi dimostra che la gestione del rischio corruttivo non è un momento isolato, ma un **ciclo continuo**: l'analisi del contesto (interno ed esterno) informa la valutazione dei rischi, che a sua volta determina le misure di trattamento (generali e specifiche), e infine il monitoraggio verifica se le misure sono state adottate e se sono efficaci, permettendo così il riesame periodico e il miglioramento del sistema.

Il RPCT, fermo l'obbligo di predisporre la relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta e le valutazioni sul livello di attuazione delle misure di cui all' art. 1, co. 14 della l. n. 190/2012, concorre al **monitoraggio integrato** per la valutazione della Performance di Ateneo volto ad evidenziare il contributo dell'organizzazione e del personale, delle misure di mitigazione dei rischi e di promozione della trasparenza, e degli obiettivi operativi, alle strategie di generazione del valore pubblico.

3 | Organizzazione e capitale umano

Organici

Organici centrali di Ateneo

[Rettrice, Prorettore Vicario, Prorettori e Delegati](#)
[Senato Accademico](#)
[Consiglio di Amministrazione](#)
[Collegio dei Revisori dei Conti](#)
[Nucleo di Valutazione](#)
[Direttore Generale](#)
[Collegio di Disciplina](#)

Altri Organi di Ateneo

[Collegio dei Direttori di Dipartimento](#)
[Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità \(CUG\)](#)
[Consigliera di Fiducia](#)
[Garante dei diritti](#)
[Commissione Etica](#)
[Comitato Etico per la ricerca](#)
[Comitato Tecnico Amministrativo](#)

Strutture didattiche e di ricerca

21 Dipartimenti

Area Biomedica:
Medicina Sperimentale e Clinica
Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)
Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche "Mario Serio"
Scienze della Salute (DSS)

10 Scuole

Agraria
Architettura
Economia e Management
Giurisprudenza
Ingegneria
Psicologia
Scienze della Salute Umana
Scienze Matematiche Fisiche e Naturali
Scienze Politiche
Studi Umanistici e della Formazione

Area scientifica:
Biologia (BIO)
Chimica "Ugo Schiff"
Fisica e Astronomia
Matematica e Informatica "Ulisse Dini" (DIMAI)
Scienze della Terra (DST)
Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" (DISIA)

Area delle Scienze Sociali:
Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI)
Scienze Giuridiche (DSG)
Scienze Politiche e Sociali (DSPS)

Area Tecnologica:
Architettura (DIDA)
Scienze e Tecnologie Agrarie, Alimentari, Ambientali e Forestali (DAGRI)
Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)
Ingegneria dell'Informazione (DINFO)
Ingegneria Industriale (DIEF)

Area Umanistica e della Formazione:
Lettere e Filosofia (DILEF)
Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (FORLILPSI)
Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)

Organizzazione amministrativa

Amministrazione Centrale:

11 Aree Dirigenziali

Centri di Servizio:

[Sistema Museale di Ateneo \(SMA\)](#)
[Sistema bibliotecario di Ateneo \(SBA\)](#)
[Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino \(SIAF\)](#)
[Altri 23 centri di servizi](#)

Supporto amministrativo alle strutture didattiche e di ricerca

Fig. 10 - Assetto istituzionale e organizzativo di Unifi al 31/12/2025. 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 [35 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 controlla a vario titolo **circa 90 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 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. 11), 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. 11 - Rappresentazione delle Aree Dirigenziali Unifi al 31/12/2025

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 fonie (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. Con l'adozione del nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale, le risorse finanziarie e professionali sono interamente ricondotte all'Area Sistemi informativi ed informatici.

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** - sulla base delle [Linee guida di progettazione organizzativa delle Aree](#) (DD 170/2024 del 01 febbraio 2024) e del successivo [Addendum Amministrazioni dei Dipartimenti](#) (DD 2089/2024 del 15 novembre 2024) - 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 modifiche nell'assetto organizzativo e nella ripartizione delle competenze delle Aree Dirigenziali, nonché 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.

Il citato percorso di evoluzione dell'assetto organizzativo è stato accompagnato da un contestuale investimento in termini di integrazione del sistema premiale di Ateneo (fondo salario accessorio personale tecnico-amministrativo) al fine di incrementare le risorse destinate alle posizioni organizzative (indennità di responsabilità) e le risorse per il reclutamento di professionalità tecnico-amministrative, grazie anche alle agibilità rese possibili dai piani straordinari di reclutamento disposti dal MUR.

La necessità di un investimento sui due ambiti citati ha tratto le mosse dalle seguenti evidenze:

- nel **2022** le **risorse** destinate alle posizioni organizzative del personale inquadrato nell'allora denominate **categorie B, C e D** ammontavano a **100.000 euro** su un totale del fondo accessorio per le medesime categorie di 2.937.655 euro, posizionando l'Ateneo fiorentino all'ultimo posto fra i mega Atenei⁴;
- al **31.12.2022** la **consistenza** dell'organico PTA ammontava a n. **1.428 unità** (di cui 71 a tempo determinato), a seguito di una serie storica che mostra una ulteriore decrescita rispetto al livello del quadriennio 2018-2021 già significativamente inferiore rispetto alla quota mantenuta fino al 2017. La quota corrispondeva a un **rapporto del 79,5% sul personale docente e ricercatore**, posizionando l'Ateneo al **penultimo posto** e sostanzialmente in co-abitazione con l'ultimo, **fra i mega Atenei**.

A conferma dell'investimento effettuato, i corrispondenti valori aggiornati sono i seguenti:

- nel **2025** le **risorse** destinate alle posizioni organizzative del personale inquadrato nelle **aree dei Collaboratori e dei Funzionari** sono salite a 300.000 euro, con un impegno del tavolo sindacale ad un ulteriore incremento **fino a 400.000 euro**, in presenza di risorse aggiuntive per le altre voci del fondo;
- al **31.12.2025** la **consistenza** dell'organico PTA ammonta a n. **1.635 unità** (di cui 92 a tempo determinato), corrispondente a un **rapporto del 89,4% sul personale docente e ricercatore**, posizionando l'Ateneo sensibilmente più **vicino alla media dei mega Atenei**⁵.

L'investimento ha interessato altresì l'inquadramento del personale contrattualizzato, con la progressiva attuazione di percorsi di carriera che al 31 dicembre 2025 hanno prodotto un innalzamento dei livelli di inquadramento della popolazione organizzativa (cfr. fig. 12), destinato

⁴ I mega atenei corrispondono a quelli individuati dall'ultima edizione della classifica Censis.

⁵ I dati al 31.12.2025 degli altri Atenei non sono ancora disponibili ma già al 31.12.2024 la distanza dalla media risulta ridotta da 11 a 6 punti percentuali e il trend è ragionevolmente in miglioramento.

a crescere ulteriormente all'esito delle procedure valutative di progressione verticale già programmate e in parte espletate nel 2025 (complessivamente ca. 95 posti da Funzionario e 5 da Elevate Professionalità), che daranno luogo nel 2026 alle conseguenti prese di servizio.

Area ⁶	Consistenze al 31/12/2022	Consistenze al 31/12/2025	Variazione 2022 vs 2025
Operatori	28	24	+4
Collaboratori	800	911	+111
Funzionari	444	525	+81
Elevate Professionalità	85	83	-2
Totale	1.357	1.543	+186

Fig. 12 - Comparazione livelli inquadramento personale contrattualizzato, situazione al 31 dicembre 2022 vs. 31 dicembre 2025

Nel rispetto dei **criteri** definiti nelle rispettive **Linee Guida**, le **Unità Organizzative (UO) dell'Amministrazione Centrale** sono progettate per rispondere alle esigenze gestionali, operative e strategiche dell'Ateneo, promuovendo al contempo autonomia e responsabilizzazione delle strutture e del personale. La classificazione delle unità organizzative si basa primariamente sul **carattere gestionale** e sulla **specializzazione richiesta**. In particolare, le unità organizzative che compongono l'Amministrazione Centrale si differenziano a seconda della durata (permanenti o temporanee), della natura delle attività svolte (staff o *line*) e del carattere gestionale delle stesse. Le unità organizzative **a carattere gestionale sono di tipo permanente** e assicurano l'esercizio di funzioni istituzionali continuative. Sono strutturate gerarchicamente secondo una scala decrescente in termini di complessità gestita e di responsabilità associata, fino a un massimo di tre livelli: l'**Area** (primo livello), il **Settore** (secondo livello) per il presidio e coordinamento di uno o più ambiti di attività all'interno di un macro-processo e l'**Ufficio** (terzo livello) finalizzato all'esercizio o al coordinamento di attività o servizi prevalentemente omogenei. Le unità organizzative **a carattere non gestionale**, invece, **possono essere permanenti o temporanee** e si focalizzano su obiettivi determinati o attività di natura eterogenea, non continuativa, o che richiedono alta specializzazione professionale (es. UO di Progetto, UO di Processo, UO di standardizzazione). Infine, le unità di staff sono unità organizzative di linea a diretto rimando dei vertici apicali delle unità di primo livello e hanno il compito di supportare trasversalmente l'attività e i processi da queste governati. Sia le unità organizzative di staff che di line possono essere di secondo o di terzo livello a seconda della complessità delle attività gestite.

Nel rispetto dei criteri di progettazione della **microstruttura interna ai Dipartimenti**, l'articolazione dell'assetto organizzativo su tre livelli gerarchici può essere applicata purché siano soddisfatti determinati requisiti. Nello specifico, l'applicazione di un modello organizzativo maggiormente articolato è prevista per i Dipartimenti che presentano dimensione e complessità gestionale significative. In questi contesti, è possibile istituire specifici Uffici che riportino

Principali misure di valorizzazione del personale

> Numero Funzionari responsabili di II e III livello

> Numero profili di Funzionario nei concorsi esterni

> Numero posizioni organizzative (da 104 nel 2023 a 134 nel 2024)

> Ammontare risorse per posizioni organizzative Collaboratori e Funzionari



⁶ Nuovo sistema di classificazione entrato in vigore il 01.05.2024 ai sensi dell'art. 92 del CCNL del 18.01.2024.

direttamente al Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD). A questa articolazione in unità organizzative di primo, secondo e terzo livello dell'Amministrazione Dipartimentale, corrispondono le seguenti posizioni organizzative e ruoli di responsabilità: Direttore di Dipartimento (primo livello); Responsabile Amministrativo di Dipartimento (secondo livello); Responsabile di Ufficio (terzo livello).

Le analisi organizzative propedeutiche agli interventi di revisione della struttura sono condotte, oltre che attraverso la mappatura dei processi, avvalendosi 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 precedente, che utilizza **tecniche di benchmarking** 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 prioritarizzazione di eventuali interventi di razionalizzazione e ottimizzazione della gestione;
- la **metodologia Quick Job per la valutazione delle posizioni organizzative**, 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. L'applicazione della metodologia è oggetto di una validazione definitiva a fronte del processo di riorganizzazione in atto.

In particolare, gli esiti restituiti dal modello di onerosità dipartimentale e dallo schema di analisi tramite benchmarking possono essere utilizzati metodologicamente quali **indicatori di "prima fase" dell'efficienza e dell'efficacia dei processi** condotti da una certa struttura, così come dei servizi erogati dalla stessa. Le risultanze vengono successivamente integrate da **valutazioni di tipo qualitativo** inerenti, in particolare, al contesto di riferimento e alle competenze effettivamente possedute dalla popolazione organizzativa. La valutazione congiunta dei diversi elementi consente di effettuare una **verifica di congruità degli organici** afferenti alla struttura in esame e di progettare e calendarizzare eventuali interventi di riorganizzazione ritenuti opportuni.

Caso significativo in tal senso è quello dell'Area Servizi alla Didattica. A fronte di criticità emerse dall'indagine Good Practice 2022/2023 riguardanti in particolare il valore di efficacia percepita di alcuni **servizi erogati dall'Ateneo agli studenti** (orientamento, comunicazione, sistemi informativi incluso portale istituzionale, segreteria studenti) parzialmente disallineato rispetto all'analogo valore riferito alla generalità degli Atenei partecipanti, il ricorso ai dispositivi metodologici sopra richiamati ha rilevato un sottodimensionamento delle risorse umane impiegate sui medesimi servizi. A seguito dell'analisi, la programmazione degli anni 2024 e 2025 si è potuta orientare verso alcuni interventi organizzativi prioritari, tra i quali un apposito progetto di mappatura e revisione organizzativa dell'Area dirigenziale e dei servizi erogati dalle Scuole, la formulazione di specifici obiettivi dirigenziali che insistono sui servizi attenzionati, un consistente piano di reclutamento⁷. Il reclutamento ha prodotto un aumento di organico di circa

⁷ Resta comunque fermo che l'assegnazione delle risorse professionali alle Aree e alle Strutture avviene nel rispetto di tre fondamentali linee di indirizzo, confermate negli anni di riferimento dal Consiglio di Amministrazione: continuità dei servizi tramite ristoro delle cessazioni sulla base di valutazione dei carichi

30 *headcounts* (al netto delle cessazioni programmate e non programmate), consentendo di ridurre almeno in parte il sottodimensionamento osservato.

L'analisi dei risultati dell'indagine di efficacia Good Practice 2024/2025 evidenzia un diffuso miglioramento della soddisfazione sui servizi che sono stati oggetto di azione organizzativa; è attesa con le prossime edizioni dell'indagine una misurazione definitiva del trend positivo.



Fig. 11 Rappresentazione per fasi del processo di adeguamento dell'assetto organizzativo dell'Area Servizi alla Didattica

Ulteriore ambito organizzativo che è stato attenzionato in modo circostanziato anche a fronte degli esiti restituiti dall'applicazione dei dispositivi sopra richiamati è il **ciclo acquisti**⁸. Nel 2024 è stata condotta un'analisi sui carichi di acquisto dipartimentali ai quali hanno fatto seguito formazione specifica e un primo obiettivo di funzione destinato ai Responsabili amministrativi di Dipartimento sul tema dell'efficientamento degli acquisti, tramite programmazione ed aggregazione degli stessi. Nel 2025 l'azione in tal senso è proseguita con un target di completa dematerializzazione delle procedure di acquisto di beni e servizi.

Tenuto conto di tutti i criteri e gli strumenti qui richiamati, sono stati **oggetto di revisione organizzativa**:

- Area Servizi alla Didattica;
- Funzioni Direzionali (Settore Supporto alla pianificazione, Assicurazione della qualità e Valutazione);
- Area Servizi Economali, Patrimoniali e Logistici;
- Area Servizi Economici e Finanziari;
- Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca;
- Area Affari Generali e Legali;
- Area Persone e Organizzazione;
- Area Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione;
- Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi ed Informatici;
- Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale;
- Dipartimento di Chimica "Ugo Schiff" (DICUS).

di lavoro, corretto dimensionamento delle articolazioni organizzative, adeguata assegnazione di risorse alle funzioni strategiche, in coerenza con il Piano Strategico e con le indicazioni degli Organi accademici.

⁸ L'analisi SWOT del precedente Piano Strategico 2022-2024 segnalava in particolare come minaccia la complessità di alcuni processi gestionali, tra i quali gli acquisti della ricerca.

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 diversi al fine di massimizzare l'efficacia dell'azione amministrativa e sostenere il perseguitamento degli obiettivi individuati. 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 attività delle Unità Organizzative, così come le relative responsabilità sono consultabili nell'apposita pagina [Aree e uffici dell'Amministrazione Centrale](#) della sezione [Organizzazione amministrativa](#).

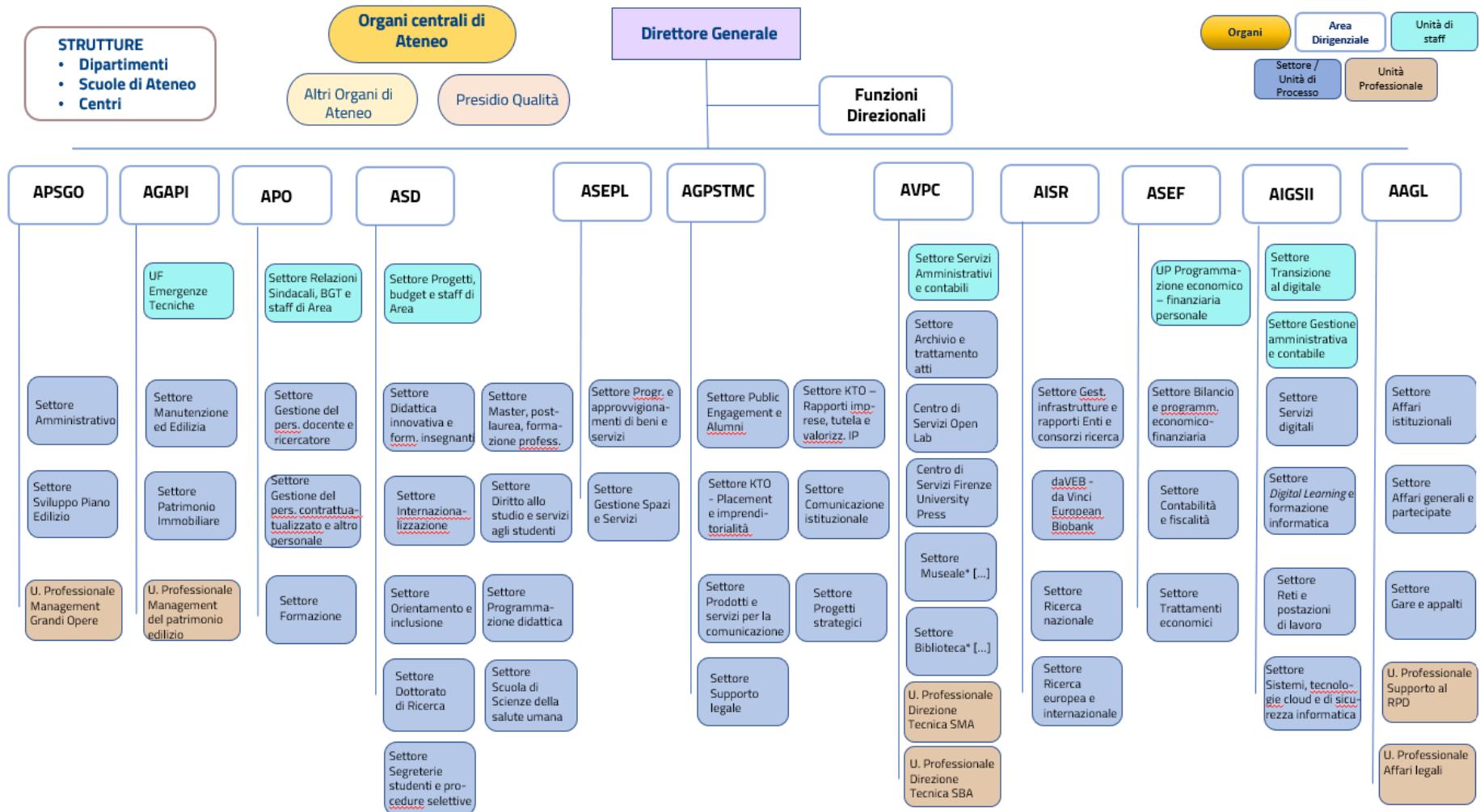
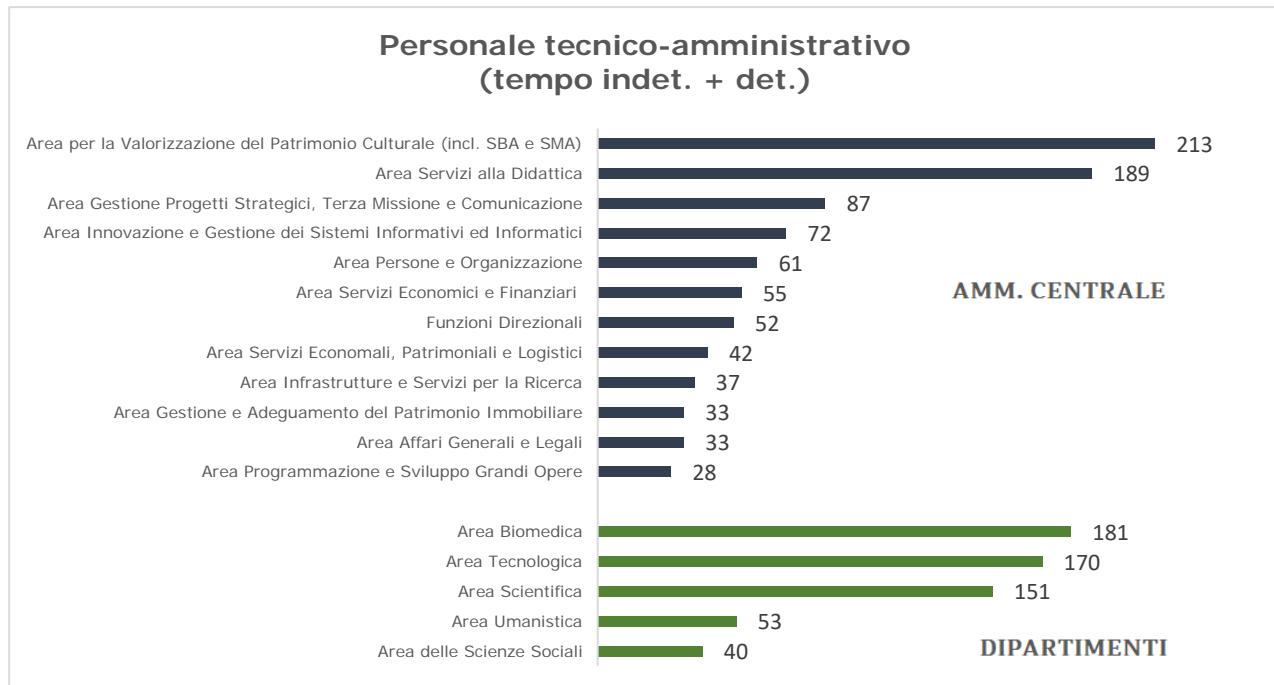


Fig. 12 - Rappresentazione grafica delle Aree funzionali Unifi, con esclusione del III livello organizzativo e delle posizioni professionali

Di seguito una rappresentazione dell'ampiezza organizzativa complessiva di Amministrazione Centrale e Dipartimenti alla conclusione del percorso di revisione organizzativa, con indicazione degli incarichi dirigenziali e degli incarichi di posizione organizzativa assegnati (effettivamente coperti):



	Dipartimenti	Amministrazione Centrale
Incarichi I livello	-	11 Dirigenti
Incarichi II livello (di cui Direttori Tecnici di Centro)	24 Elevate Professionalità (1)	72 Elevate Professionalità (2)
Incarichi III livello (di cui Direttori Tecnici di Centro)	6 Funzionari (4)	49 Funzionari (1)
Totale incarichi (dirigenziali + posizione organizzativa)	30	132

Fig. 13 - Consistenze del PTA in servizio presso Aree Dirigenziali e Dipartimenti e incarichi di posizione organizzativa assegnati direttamente o ad interim (situazione al 15/12/25)

In linea con l'impegno dell'Ateneo nel rafforzare programmazione e strategie e nel rinnovare l'impianto regolamentare della gestione economico-finanziaria, è stata posta particolare enfasi sul **controllo di gestione** quale strumento di supporto alla governance nella valutazione di strategie e politiche di sviluppo e sull'efficacia del processo di programmazione. La riorganizzazione dell'Area Servizi Economici e Finanziari ha previsto, tra gli altri interventi, l'attivazione di due specifiche unità di progetto. La prima ha il compito di rafforzare e consolidare il sistema del controllo di gestione di Ateneo per orientare le scelte di allocazione delle risorse, integrando e armonizzando gli strumenti di pianificazione e monitoraggio, in coerenza con le strategie istituzionali e con la sostenibilità del bilancio. La seconda unità di progetto è invece finalizzata a definire un processo integrato e strutturato di programmazione economico-finanziaria del personale strutturato, in stretta collaborazione con tutte le unità organizzative che incidono sullo stesso, nel rispetto dei vincoli normativi e di sostenibilità finanziaria e in coerenza con le linee strategiche.

In relazione alla programmazione annuale, nel 2025 l'Ateneo ha inoltre ritenuto di introdurre un **modello di allocazione del personale tecnico di Dipartimento**, a superamento della precedente ripartizione su istanza del Collegio dei Direttori di Dipartimenti di Ateneo. Il modello rileva in una prima fase gli elementi di fabbisogno, attraverso la sintesi di un set di elementi attrattori di risorse tecniche, dimensionali e non dimensionali; nella seconda fase, considera il budget assegnato e lo confronta con elementi derivanti dai cicli di programmazione precedenti per stabilire le priorità di assegnazione. Resta invece ancora da affrontare il modello integrato di programmazione di collaboratori ed esperti linguistici.

Il piano di evoluzione organizzativa proseguirà nei prossimi anni concentrandosi sul **consolidamento degli interventi attuati**, anche attraverso la messa a sistema di attività di follow up nel più ampio piano degli interventi a supporto del cambiamento organizzativo. Parallelamente, sarà completata la **revisione degli assetti organizzativi dei Dipartimenti**, in linea con quanto già avviato con il Dipartimento di Chimica "Ugo Schiff" (DICUS).

Nel corso dell'anno 2026 perverrà a conclusione anche l'attività di analisi e di confronto avviata nel 2025 dalla Direzione Generale e dal Delegato alle Relazioni Sindacali, alla programmazione del personale docente e al coordinamento delle attività formative insieme con il Collegio dei Direttori di Dipartimento sull'**organizzazione delle funzioni tecniche a supporto della ricerca** (personale tecnico assegnato ai Dipartimenti). Il risultato atteso prevede l'adozione di specifiche Linee Guida per l'organizzazione delle funzioni tecniche e l'attuazione delle stesse mediante il riconoscimento di specifiche responsabilità relative alla conduzione dei laboratori e allo svolgimento di funzioni di supporto tecnico alla ricerca. La formalizzazione dei ruoli sarà preceduta dall'analisi dei processi gestionali condotta dall'Unità di progetto Organizzazione e supporto al cambiamento organizzativo, ai fini della corretta definizione delle *job description*. La pesatura delle posizioni organizzative in ambito tecnico avverrà mediante il medesimo sistema in uso per le posizioni di carattere amministrativo-gestionale (metodologia Quick Job), previa definizione degli equivalenti criteri di complessità.

3.3 Politiche per lo sviluppo organizzativo in relazione alla transizione digitale

Le politiche dell'Ateneo per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale sono promosse e coordinate dal **Responsabile per la Transizione Digitale (RTD)**. 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 Digitale, il Responsabile della Protezione dei Dati ed il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

La transizione digitale e la conseguente evoluzione organizzativa sono elementi non solo di adeguamento normativo, ma leva strategica fondamentale per una piena trasformazione amministrativa che tuteli il patrimonio informativo dell'Ateneo e garantisca una duratura continuità operativa. In coerenza con gli indirizzi nazionali ed europei, l'Ateneo sta sviluppando e consolidando le proprie politiche in materia di:

- **reingegnerizzazione dei processi** in funzione dell'evoluzione dell'assetto organizzativo e dell'innovazione tecnologica. Nel 2026, l'Ufficio del RTD focalizzerà l'attenzione sul processo di ingaggio dei docenti a contratto, che avviene oggi secondo un processo eterogeneo e non strutturato (cfr. obiettivo ISI.1 2026);
- aggiornamento e miglioramento delle **competenze digitali**. L'Ateneo aderisce all'iniziativa «Syllabus per la formazione digitale» e attiverà iniziative formative dedicate, 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;

- **accessibilità** dei sistemi informativi e di comunicazione. L'Ateneo è consapevole dell'importanza di garantire eque condizioni di accesso ai materiali pubblicati sui propri strumenti informatici a tutti gli utenti, anche quelli colpiti da disabilità temporanee o permanenti;
- **utilizzo delle piattaforme nazionali interoperabili.** Sono in corso progetti relativi all'estensione dell'identità digitale SPID/CIE con sistemi di autenticazione multi-fattore, alla firma digitale con l'app IO e allo sviluppo di interfacce di interoperabilità con la PDND dedicate essenzialmente all'anagrafica studenti e ai relativi titoli di studio, strumentali alla realizzazione dell'IT-Wallet, e tramite esso dell'EU-Wallet;
- innalzamento della **qualità dell'archivio digitale**, oggetto di misure correttive e specifici obiettivi di performance per Dirigenti e RAD a seguito della rilevazione di carenze diffuse nella gestione e conservazione documentale (cfr. [Relazione sulla Performance 2024](#) p.53, obiettivi AVP.2 nel 2025 e AVP.1 nel 2026);
- **attuazione del principio “cloud first”.** L'Ateneo, coerentemente con quanto previsto dalla Strategia “Cloud Italia”, ha già provveduto a trasferire gran parte dei propri sistemi amministrativi e gestionali nel data center di Cineca. Continuerà a preferire l'utilizzo di strumenti di tipo Software as a Service (SaaS) e valuterà con attenzione eventuali ulteriori migrazioni che possano rispondere alle proprie peculiari esigenze di didattica e ricerca;
- **didattica innovativa.** 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);
- **e-procurement.** Prosegue lo sforzo di razionalizzazione nell'ambito degli acquisti mediante una loro aggregazione e centralizzazione, anche in ambito ICT, per monitorare in maniera puntuale le esigenze e conseguire economie di scala, stipulando contratti più vantaggiosi e riducendo la frammentazione delle procedure. La complessa articolazione in Dipartimenti, Scuole, Centri di Ricerca e le loro peculiari richieste di acquisto per motivi di didattica e di ricerca, non facilitano il conseguimento di questi risultati. L'Ateneo, sfruttando le piattaforme di approvvigionamento digitale disponibili (MEPA, CONSIP), ha già compiuto un profondo percorso di trasformazione digitale degli acquisti. Nel 2025 è stata digitalizzata l'intera fase di affidamento degli appalti. La completa digitalizzazione della fase di esecuzione, inizialmente prevista entro la fine del 2026, è stata anticipata dall'Agenzia entro il 30 giugno 2025 mediante l'aggiornamento 2025 del Piano triennale 2024-2026: l'Ateneo sta lavorando in tal senso per essere pienamente in linea con quanto richiesto. È stata, inoltre, adottata la piattaforma U-Buy di Cineca, allo scopo di semplificare ulteriormente la procedura di acquisto.

Queste tematiche sono dettagliate nel Piano Triennale per la Transizione Digitale (allegato a questo PIAO) redatto dal Settore Transizione al digitale, e rendicontate nella Relazione annuale del RTD, che presenta le attività svolte e gli obiettivi raggiunti.

La trasformazione digitale poggia, inoltre, sull'integrazione sicura dell'**intelligenza artificiale** e sul rafforzamento della **cybersicurezza**.

L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale (IA): L'Ateneo adotta un approccio basato su principi di trasparenza, equità, sicurezza e inclusività volto a cogliere le opportunità dell'innovazione tecnologica garantendo al contempo la sicurezza e la conformità normativa.

Sul fronte dei processi gestionali, l'Ateneo adotta soluzioni basate sull'IA per ottimizzare l'efficienza amministrativa e la relazione con l'utenza attraverso l'automazione di attività ripetitive, l'analisi avanzata dei dati per migliorare i processi decisionali, la personalizzazione dei servizi offerti agli utenti e il miglioramento della comunicazione istituzionale per fornire assistenza a utenti interni ed esterni. L'integrazione dell'IA nel cuore della missione accademica

si focalizza sull'uso di tecnologie all'avanguardia per supportare docenti, ricercatori e studenti. L'Ateneo ha promosso l'acquisto di licenze EDU di **ChatGPT** e ha messo a disposizione dell'intera comunità universitaria modelli linguistici di grandi dimensioni e strumenti di IA generativa di ultima generazione come **NotebookLM** e **Gemini**, per supportare l'elaborazione di documenti, la ricerca di informazioni, la redazione di contenuti multilingue.

L'IA costituisce inoltre una risorsa strategica per la valorizzazione della didattica universitaria e per il potenziamento dei processi di apprendimento. In questo quadro si inserisce la pubblicazione delle "[Linee di indirizzo sull'uso dell'Intelligenza Artificiale nella didattica e per attività di studio](#)", da parte del Gruppo di lavoro per l'Innovazione digitale della didattica dell'Università degli Studi di Firenze. Il percorso intrapreso ha obiettivo di definire percorsi formativi rivolti, in primo luogo, ai docenti e agli studenti, per favorire la conoscenza delle opportunità, dei limiti e delle implicazioni etiche dell'IA. Tale iniziativa mira a integrare l'IA nei processi di insegnamento e apprendimento in modo etico, trasparente e sostenibile, promuovendo l'acquisizione di competenze digitali avanzate e la diffusione di una cultura critica e consapevole sull'uso dell'IA. Nel Intranet (ad accesso autenticato) nella sezione "[Intelligenza artificiale](#)" sono pubblicate linee guida riferite alla gestione dei rischi associati all'uso dell'IA generativa, ai requisiti di trasparenza dei modelli di apprendimento e alla corretta indicazione dei contenuti artificialmente generati o modificati. L'obiettivo è favorire un utilizzo attento e consapevole dell'IA, capace di valorizzare le opportunità derivanti dalle tecnologie emergenti e, al tempo stesso, di prevenire potenziali criticità come la disinformazione o le cosiddette "allucinazioni" dei modelli generativi (LLM).

La Cybersicurezza. L'Università degli Studi di Firenze rafforza costantemente la propria sicurezza informatica e la resilienza digitale. È stato assegnato uno specifico obiettivo in materia di cybersicurezza all'Area Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi e Informatici (ISI.3). L'Ateneo ha adottato, con il **Piano per la gestione degli incidenti di sicurezza informatica** (operativo entro il 31 gennaio 2026), un modello di governance partecipativa che supera la visione puramente tecnica, promuovendo una responsabilità diffusa dove ogni membro della comunità accademica è attivamente coinvolto nella protezione del patrimonio informativo. Tra i pilastri fondamentali figurano la gestione integrata del rischio, l'adozione di criteri di sicurezza sin dalla fase di progettazione dei sistemi (*security by design* e *by default*) e una stretta collaborazione con le autorità di controllo nazionali. Il Piano definisce i flussi comunicativi e le procedure per la rilevazione, classificazione e notifica degli incidenti significativi alle autorità competenti. Implementa inoltre una metodologia di valutazione del rischio informatico basata sull'analisi dei parametri di riservatezza, integrità e disponibilità dei servizi digitali, con l'individuazione di una soglia di rischio accettabile oltre la quale attivare misure di mitigazione. Per la gestione operativa degli incidenti è stata costituita una squadra di emergenza cyber e sono state effettuate le nomine dei ruoli chiave. L'Ateneo pone un'enfasi cruciale sul fattore umano e sul principio della responsabilità diffusa, per contribuire alla diffusione della cultura della resilienza digitale. A tal fine l'Ateneo investe non solo nell'aggiornamento professionale certificato del personale tecnico con funzioni di gestione ICT e sicurezza, ma anche in programmi di formazione continua rivolti a tutto il personale e in campagne di sensibilizzazione per contrastare minacce evolute come il *social engineering* e garantire la continuità dei servizi essenziali. Infine, l'evoluzione del panorama delle minacce è costantemente monitorata in modo da poter aggiornare le strategie in risposta ai nuovi rischi.

L'Ateneo affronta, quindi, la sfida della trasformazione digitale con un approccio olistico che integra l'impegno per la qualità dell'organizzazione e dei dati e l'attenzione all'interoperabilità, alle opportunità offerte dall'IA e alle sfide della cybersicurezza, nella 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

3.4.1 Contesto di riferimento

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale costituisce uno degli strumenti fondamentali della pianificazione integrata dell'Ateneo, in quanto consente di programmare in modo coerente e sostenibile le risorse umane necessarie al perseguitamento degli obiettivi strategici e al mantenimento dei livelli di servizio nel medio-lungo periodo. Il Piano ha natura triennale ed è oggetto di aggiornamento annuale; esso presenta pertanto un maggiore livello di dettaglio con riferimento all'anno di prima applicazione, mentre definisce in termini programmatori gli indirizzi per gli anni successivi, che saranno oggetto di progressiva verifica e adeguamento in relazione all'evoluzione del contesto normativo, finanziario e organizzativo.

La programmazione strategica delle risorse umane si configura come un **processo articolato** che tiene conto congiuntamente della capacità assunzionale, determinata dai vigenti vincoli di spesa, del *trend* delle cessazioni, nonché dell'evoluzione dei fabbisogni organizzativi derivanti da fattori interni ed esterni e dalle scelte strategiche di sviluppo dell'Ateneo. Negli ultimi anni, anche in presenza di risorse straordinarie e aggiuntive, l'Ateneo ha perseguito una politica di progressivo adeguamento della dotazione di personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo alla domanda di formazione, ricerca, trasferimento delle conoscenze e relative attività di supporto, tenendo conto dell'evoluzione degli assetti organizzativi, delle valutazioni di sostenibilità e del quadro normativo vigente. In particolare, nel periodo 2022–2025 si è registrata una crescita significativa del personale dell'Ateneo, passato da 3.108 a 3.360 unità, con un incremento di oltre 250 unità⁹.

Il contesto attuale e prospettico presenta tuttavia elementi di discontinuità che incidono in modo significativo sulla programmazione del personale. In particolare:

- l'assegnazione ministeriale di **facoltà assunzionali** per il 2025, che l'Ateneo traduce nella programmazione del personale 2026, risente della limitazione del turnover al 75% per i ruoli a tempi indeterminato ai sensi della Legge di Bilancio 2024;
- la disponibilità di risorse straordinarie (**piani ministeriali**) è sostanzialmente terminata e il reclutamento deve procedere solo attraverso le risorse di programmazione ordinaria, per entrambe le componenti del personale;
- parte del **personale ricercatore reclutato a tempo determinato** nell'ambito di risorse e progettualità specifiche (PON e parzialmente PNRR) arriverà a scadenza senza meccanismi di proroga, generando una riduzione della consistenza;
- le norme hanno significativamente modificato l'accesso ai ruoli della carriera accademica, riunendo di fatto le due tipologie di **ricercatori a tempo determinato** (RTD-A e RTD-B) nell'unica figura dei ricercatori *tenure track* (RTT), introducendo altre due tipologie contrattuali (i contratti di ricerca e i contratti post-doc) che risultano, per quanto noto ad oggi, esterni alla programmazione del personale.

Alla luce di tali elementi, la programmazione del personale è orientata a **garantire la sostenibilità dei costi e il mantenimento dell'equilibrio di bilancio**, individuando un bilanciamento tra il reintegro delle cessazioni, il rispetto dei vincoli normativi e il sostegno alle priorità strategiche dell'Ateneo, nei limiti imposti dalla contrazione delle risorse disponibili.

La definizione dei fabbisogni e la relativa programmazione si fondono su un approccio integrato e prospettico, che considera congiuntamente la consistenza complessiva del personale dell'Ateneo, articolata per ruolo e profilo, le cessazioni attese nel periodo di riferimento e

⁹ I dati sono da considerarsi al 31/12/2022 e al 31/12/2025.

l'andamento degli indici di sostenibilità finanziaria elaborati annualmente dal Ministero dell'Università e della Ricerca ai sensi del D.Lgs 49/2012. In tale ambito, particolare rilievo assume l'analisi dei volumi di attività connessi alle funzioni istituzionali di didattica, ricerca e ai relativi servizi di supporto, nonché la coerenza delle scelte di programmazione con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. La programmazione del personale è, infatti, orientata al mantenimento di un equilibrato rapporto tra personale docente e personale tecnico-amministrativo e si sviluppa nel rispetto dei vincoli di sostenibilità economico-finanziaria, adottando criteri di gradualità e prudenza nella definizione delle risorse destinabili al reclutamento. Le decisioni programmate sono supportate dall'utilizzo sistematico di [modelli e strumenti di analisi dei fabbisogni](#), che consentono di valutare l'impatto delle scelte nel medio periodo e di adeguare la pianificazione all'evoluzione del contesto organizzativo.

3.4.2 Programmazione dei fabbisogni di personale

Il Ministero dell'Università e della Ricerca assegna annualmente alle Università le facoltà assunzionali tramite apposito decreto. Tali criteri tengono conto del limite massimo nazionale relativo al *turnover*, dell'assicurazione per ciascun Ateneo di poter disporre di un *budget* minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente e degli indicatori di bilancio di ciascun Ateneo.

Sulla base delle cessazioni note per l'anno 2025 e di stime per gli anni 2026 e 2027, valorizzate in punti organico, si ottengono assegnazioni teoriche di punti organico per gli anni 2026, 2027 e 2028 con l'effettiva attribuzione delle facoltà assunzionali che sarà definita con i decreti ministeriali di assegnazione delle facoltà per ciascun anno. A supporto della programmazione delle politiche del personale, di seguito sono riportati i dati relativi alle cessazioni per l'anno 2025 e le previsioni per il triennio 2026-2028, utili per la pianificazione delle facoltà assunzionali.

	PO	PA	RU	RTDb	Totale
2025	22	20	13	1	56
2026	24	5	6	0	35
2027	19	8	6	0	33
2028	18	14	4	0	36

Fig. 14 - Cessazioni docenti e ricercatori 2025 e previsioni per il triennio 2026-2028

	DIR	CEL	EP	FU	CO	OP	Totale
2025	0	8	8	33	46	3	98
2026	0	6	4	12	17	2	41
2027	0	2	4	17	21	0	44
2028	1	3	5	14	18	2	43

Fig. 15 - Cessazioni personale tecnico amministrativo 2025 e previsioni per il triennio 2026-2028

Considerate le cessazioni relative all'anno 2024, pari a 62,75 punti organico, e i valori dell'indicatore "Spese di personale" (66,43%) e dell'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (1,21), all'Università degli Studi di Firenze sono stati assegnati, nell'ambito della programmazione 2026, **51,59 punti organico**, al netto del taglio del 25% disposto dalla legge di stabilità 2025.

Le valutazioni effettuate riguardo all'impatto della programmazione sul bilancio annuale 2026 e pluriennale 2027 e 2028 hanno portato a valutare economicamente sostenibile, nell'attuale fase che vede assicurato il pareggio di bilancio pluriennale grazie all'utilizzo di quote di patrimonio disponibile, la previsione di impatto economico della sola programmazione 2026. Il bilancio di

previsione ha infatti assicurato la copertura dei citati ulteriori 51,59 punti organico, in aggiunta ai residui delle precedenti programmazioni non ancora conlusasi con prese di servizio.

La programmazione del personale 2026, interamente inserita nell'ambito della cosiddetta "programmazione ordinaria", è finalizzata ad assicurare l'equilibrio tra il reintegro delle cessazioni, il rispetto dei vincoli normativi e il sostegno alle priorità strategiche dell'Ateneo, nei limiti delle risorse disponibili. In particolare, la ripartizione dei punti organico tra personale docente e ricercatore e personale tecnico-amministrativo è stata determinata considerando una serie di fattori, tra cui, quanto osservato nel triennio 2023-2025 in termini di incremento del personale docente (al netto degli RTD-A finanziati) e contrattualizzato (PTA, Dirigenti, CEL), il numero complessivo di assunzioni, il numero complessivo delle cessazioni e il rapporto raggiunto tra personale docente e ricercatore e personale tecnico amministrativo che si attesta in un intervallo pari a **0,90-0,95**. In particolare, rispetto a quest'ultimo dato, come linea programmatica per il prossimo triennio, l'Ateneo considera di non ridurre il rapporto nell'intorno di questo valore tra il personale docente e ricercatore e personale tecnico amministrativo e, pertanto, le operazioni che saranno poste in essere anche per i prossimi anni risentiranno di tale scelta.

In dettaglio, i punti organico 2026 sono stati suddivisi in **43,70** per il personale docente e ricercatore e **17** per il personale tecnico amministrativo, per un totale di 60,70 punti organico. I punti per il personale docente e ricercatore - che aggiungono un differenziale rispetto all'assegnazione ministeriale - includono, infatti, anche le risorse destinate alla copertura delle misure già deliberate o vincolate, tra cui le *tenure track* e le misure compensative per i dipartimenti non destinatari dei finanziamenti per l'eccellenza, nonché gli interventi strategici presidiati centralmente e quelli finalizzati al rispetto del limite del 20% tra docenti interni ed esterni.

Inoltre, per le risorse approvate per gli anni 2027 e 2028, per la componente docente e ricercatore, corrispondono a quanto già programmato nel passato e necessario a garantire le *tenure track* che ne derivano (attivazione delle procedure per passaggi da RTD-b a RTT a professore associato).

Anno di programmazione	PuOr
2026	43,70
2027	12,00
2028	11,60

Fig. 16 – Programmazione del personale docente e ricercatore

Per il personale tecnico-amministrativo, la programmazione prevede l'utilizzo dei punti organico, con una temporizzazione delle assunzioni distribuita nel corso dell'anno, principalmente in funzione della sostenibilità della spesa nel breve e nel medio-lungo periodo. Sono inoltre destinate per il triennio specifiche risorse, sia nell'ambito delle risorse FFO sia sul budget delle singole strutture su fondi esterni o su altri fondi interni qualificati alla fonte dall'Ateneo come non FFO, dedicate all'assunzione di personale tecnico-amministrativo a tempo determinato.

3.4.3 Linee di indirizzo per la programmazione del personale

3.4.3.1 Personale docente e ricercatore

La programmazione del personale docente e ricercatore ha orizzonte triennale ed è oggetto di aggiornamento annuale, in coerenza con il ciclo della pianificazione integrata. La quota di punti organico destinata ai Dipartimenti è assegnata annualmente attraverso un modello di riparto che risponde a logiche di **pianificazione delle attività istituzionali** e di **valorizzazione delle strategie di sviluppo**. Nell'ambito delle risorse assegnate, le strutture dipartimentali definiscono le proprie priorità di reclutamento in coerenza con gli indirizzi degli Organi di governo e nel rispetto dei criteri e dei quadri di riferimento consultabili nella sezione "Info istituzionali" del menù [Naviga per tema](#) dell'Intranet (ad accesso autenticato).

L'attuale programmazione del personale docente e ricercatore per il triennio di riferimento si colloca, come sopra anticipato, in una fase di assestamento successiva a un periodo caratterizzato da significativi interventi di reclutamento e da misure straordinarie di investimento che hanno inciso in modo rilevante sulla composizione e sulla consistenza dell'organico dell'Ateneo. In particolare, il numero complessivo di unità di personale è passato da **1.673 al 31 dicembre 2022 a 1.733 unità al 31 dicembre 2025**. Tale fase si innesta su un contesto più recente segnato, con riferimento all'ultimo esercizio, da una temporanea contrazione delle risorse disponibili a livello nazionale, che ha richiesto una gestione attenta e selettiva delle politiche di programmazione.

Con riferimento alla **programmazione 2026** del personale docente e ricercatore, le risorse disponibili sono articolate tra una **quota destinata alla copertura di misure già deliberate o necessarie al rispetto di specifici vincoli normativi** e una **quota di programmazione non soggetta a tali vincoli**. In particolare, una parte dei punti organico è programmata per garantire compensativi, il rispetto dei vincoli normativi della percentuale minima di reclutamento di docenti dall'esterno e la continuità dei percorsi di *tenure track* per i passaggi da ricercatore a professore associato, in coerenza con il quadro normativo vigente. La restante quota di punti organico, non vincolata, è destinata al sostegno delle priorità strategiche dell'Ateneo - come ad esempio alle chiamate dei vincitori di programmi di ricerca di alta qualificazione - e alla programmazione ordinaria dipartimentale, attraverso una combinazione di interventi presidiati centralmente e di assegnazioni ai Dipartimenti mediante un modello di distribuzione delle risorse assunzionali che contempla elementi di premialità - come ad esempio una valutazione dei neoassunti - e elementi basati sulla consistenza del personale. I Dipartimenti procedono facendo riferimento a **indicatori e dati** che consentono scelte programmate, e di queste riportano la logica **nel Piano di Sviluppo Dipartimentale**, dove per ciascun anno vengono specificate le finalità a cui è orientato il reclutamento con uno specifico raccordo ai principi guida e agli obiettivi del Piano strategico di Ateneo.

La definizione dei fabbisogni di personale docente e ricercatore non si esaurisce tuttavia in una valutazione di natura quantitativa, ma tiene conto anche di **profili qualitativi** connessi all'evoluzione delle attività istituzionali dell'Ateneo. In particolare, la programmazione considera **i volumi e la composizione dell'offerta didattica**, le **esigenze di sostenibilità dei carichi di insegnamento**, le **traiettorie di sviluppo della ricerca e della terza missione**, nonché la necessità di **garantire nel tempo un adeguato presidio delle competenze scientifiche e disciplinari**. In tale prospettiva, il fabbisogno di personale docente e ricercatore è valutato in relazione alle strategie di sviluppo dei Dipartimenti e alle priorità individuate dal Piano Strategico, con attenzione ai processi di innovazione dell'offerta formativa. La programmazione mira altresì a favorire la **continuità e la stabilità dei percorsi accademici**, tenendo conto delle dinamiche generazionali e della sostenibilità complessiva dell'organico.

I Dipartimenti concorrono alla definizione di tali fabbisogni attraverso la **rappresentazione delle proprie esigenze didattiche e scientifiche**, nell'ambito dei quadri di riferimento e dei dati e strumenti messi a disposizione proprio a fine di programmazione dall'Amministrazione centrale. Tale contributo consente di orientare le scelte programmate in modo coerente con le specificità disciplinari e organizzative, mantenendo al contempo una visione unitaria delle politiche di reclutamento a livello di Ateneo. La valorizzazione del personale docente e ricercatore si realizza attraverso la **coerenza** tra politiche di reclutamento, sviluppo delle carriere e priorità strategiche dell'Ateneo, con particolare attenzione alla sostenibilità dei percorsi di *tenure track*, alla qualità del lavoro accademico e alla capacità di attrarre e trattenere professionalità qualificate in un contesto competitivo a livello nazionale e internazionale.

In tale quadro, l'Ateneo attribuisce una particolare importanza al **benessere organizzativo** e alla **creazione di condizioni di lavoro sostenibili**, riconoscendo che l'equilibrio tra attività di didattica, ricerca e altre funzioni istituzionali costituisce un elemento fondamentale per la qualità complessiva delle prestazioni accademiche. La **valorizzazione del personale docente e ricercatore** è supportata dall'utilizzo di strumenti di rilevazione qualitativa, tra cui le indagini effettuate nell'ambito del processo di rinnovo dell'accreditamento HRS4R (*Human Resources Strategy for Researchers*), che permettono di mappare punti di forza e aree di miglioramento su diverse dimensioni della carriera accademica, quali etica della ricerca, opportunità di formazione, condizioni di lavoro, trasparenza e progressione di carriera.

La valorizzazione del personale docente e ricercatore è pertanto intesa come un **processo continuo e integrato** con la programmazione dei fabbisogni e le strategie di reclutamento, con l'obiettivo di consolidare nel medio-lungo periodo la sostenibilità, l'efficacia e la competitività dell'Ateneo. Tale approccio prospettico mira a creare un ambiente accademico **attrattivo, stimolante e inclusivo**, in cui i ricercatori possano sviluppare pienamente le proprie competenze, contribuendo in modo significativo al progresso scientifico, alla qualità della didattica e alla reputazione internazionale dell'Istituzione.

3.4.3.2 Personale tecnico-amministrativo

Il piano triennale di programmazione del reclutamento del personale tecnico-amministrativo, parallelamente a quello per il personale docente e ricercatore, si pone a valle di un piano di programmazione che ha investito ingenti risorse nel reclutamento di personale, a seguito di specifici interventi di Ateneo e di finanziamenti straordinari del MUR. I reclutamenti del personale contrattualizzato degli ultimi anni hanno consentito di **invertire il trend di riduzione dell'organico**, portando il numero complessivo di unità a circa **1.630 al 31 dicembre 2025**, rispetto alle **1.435 unità registrate al 31 dicembre 2022**. Le assegnazioni sono state prioritariamente rivolte a ristorare le cessazioni intervenute e a consentire il potenziamento o la costituzione di servizi funzionali alla conduzione di progetti strategici di Ateneo.

Le linee di indirizzo per la programmazione del personale tecnico-amministrativo per il triennio 2026–2028 sono formulate in piena coerenza con il [Piano Strategico 2025-2027¹⁰](#), al fine di **garantire la continuità, l'efficacia e l'elevata qualità dei servizi tecnico-amministrativi**, già rafforzati nei precedenti cicli di programmazione. L'obiettivo è perseguire un **allineamento tra competenze, profili professionali e priorità strategiche dell'Ateneo**, promuovendo al contempo **politiche mirate alla valorizzazione e allo sviluppo del personale**. In questo

¹⁰ In particolare, esse si allineano all'ambito del Piano Strategico "Il benessere delle persone" volto a promuovere il benessere psico-fisico, l'inclusione e la crescita personale e professionale degli individui appartenenti alla comunità universitaria e all'obiettivo "Valorizzare il personale" che mira a riconoscere e rafforzare il ruolo delle persone su cui investire in un sistema virtuoso e circolare.

contesto e in continuità con le iniziative avviate negli anni precedenti, si definiscono le seguenti linee di indirizzo:

- garantire **l'attuazione e il consolidamento** delle attività previste dal Piano Strategico, anche mediante l'inserimento di nuove figure professionali;
- **valorizzare il personale** dell'Ateneo mediante una serie di azioni accomunate dall'integrazione del concetto di competenza nelle fasi chiave della gestione strategica del personale. Ciò si realizza attraverso un processo strutturato e continuo che prevede: (i) l'analisi delle competenze necessarie a sostenere gli obiettivi strategici dell'Ateneo e mappatura dei gap rispetto al personale attuale; (ii) la valutazione trasparente e multidimensionale del contributo individuale e di squadra, collegando le competenze possedute al percorso di carriera e agli strumenti di riconoscimento; (iii) l'azione mirata allo sviluppo e al potenziamento delle competenze attraverso formazione, mentoring, mobilità interna, con monitoraggio continuo dei risultati. Questo approccio favorisce un'evoluzione organizzativa in cui il personale è considerato un asset strategico, la cultura della competenza permea i processi decisionali e i ruoli e le responsabilità sono gestiti in modo integrato;
- consolidare un **sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze**. Il percorso di evoluzione nella gestione del personale contrattualizzato ha permesso all'Ateneo di entrare a far parte del primo gruppo di 56 pubbliche amministrazioni coinvolte nel progetto Ri.Va. *"Gestione strategica delle Risorse umane per creare Valore Pubblico"*, promosso dal Ministero per la Pubblica Amministrazione. La partecipazione al progetto ha permesso all'Ateneo di dotarsi di strumenti metodologici e di supporto consulenziale necessari all'implementazione di un sistema di gestione del personale fondato sul modello delle competenze. Tale assetto favorisce una più efficace allocazione delle risorse umane e mira a un rafforzamento strutturale e duraturo della capacità amministrativa, intesa come capacità dell'organizzazione di acquisire, sviluppare e mantenere nel tempo le competenze essenziali per il perseguitamento degli obiettivi istituzionali. L'adozione del modello per competenze consente inoltre di rendere più mirata ed efficace l'azione formativa, in linea con il ruolo centrale attribuito alla formazione dalle recenti Direttive ministeriali. Tale approccio risulta pienamente coerente con il sistema di Assicurazione della Qualità delineato dalle linee guida AVA3, che valorizzano l'allineamento tra organizzazione e strategie e individuano nelle competenze e nella formazione continua del personale, leve fondamentali per il loro effettivo conseguimento.

Nella determinazione del fabbisogno di personale tecnico amministrativo l'Ateneo si avvale di una **specifica indagine annuale** indirizzata alle Aree Dirigenziali e alle Strutture di Ateneo. Lo strumento integra dati quantitativi basati sui carichi di lavoro (cessazioni certe previste *ex ante*, gli eventuali ingressi ancora da effettuare su fabbisogni riconosciuti, le mobilità interne ed esterne e altri eventi significativi) con la mappatura delle competenze necessarie per l'espletamento delle attività assegnate. La rilevazione restituisce esiti che consentono alla Direzione Generale di allocare presso le strutture in maniera quanto più mirata risorse umane di carattere strutturale (contrattualizzato a tempo indeterminato), oltre che una quota di risorse a tempo determinato.

La rilevazione del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo, condotta nel corso dell'ultimo anno, ha evidenziato la necessità di **rafforzare l'organico in relazione ai volumi di attività e di potenziare la struttura organizzativa**, anche a fronte delle recenti evoluzioni, con nuove figure professionali. Circa la metà delle richieste di nuove unità di personale è infatti riconducibile all'esigenza di **potenziamento delle attività e dei servizi esistenti, in funzione di specifici obiettivi individuati nel Piano Strategico o di evoluzioni organizzative**. Ne deriva la necessità di perseguire un equilibrio tra il mantenimento di adeguati livelli di servizio, **gestendo**

il turnover di personale, e il **rafforzamento di ambiti strategici**, anche in linea con l'evoluzione organizzativa, di nuove professionalità a supporto delle iniziative dell'Ateneo.

Per tali ragioni, per l'anno 2026, con effetti programmati estesi al biennio successivo, l'Ateneo prevede una pianificazione del personale improntata, nel rispetto del quadro normativo e finanziario sopra delineato, a un duplice obiettivo: da un lato **garantire la continuità e la qualità dei servizi istituzionali essenziali**; dall'altro sostenere, attraverso interventi mirati, **l'attuazione della pianificazione strategica e la conseguente evoluzione degli assetti organizzativi**. In tale contesto, il *turnover* del personale, che rispetto alla precedente programmazione non potrà essere integralmente assicurato, costituirà un fattore strutturale di ulteriore razionalizzazione dei processi e di revisione dell'organizzazione del lavoro, favorendo l'adozione di modelli operativi più efficienti e coerenti con le priorità strategiche dell'Ateneo.

Con riferimento specifico alla programmazione 2026, i principali profili professionali oggetto di reclutamento riguarderanno, in primo luogo, **la copertura del turnover in ambiti ritenuti prioritari** sulla base del processo di rilevazione dei fabbisogni espressi dalle Strutture e delle linee strategiche dell'Ateneo. In particolare, tali ambiti comprendono: la gestione delle risorse economico-finanziarie e patrimoniali, i servizi amministrativi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione e la valorizzazione del patrimonio culturale e immobiliare dell'Ateneo. A tali interventi si affianca una quota di reclutamenti dedicata al *turnover* relativo alle funzioni tecniche a supporto della ricerca e ai Collaboratori Esperti Linguistici (CEL).

Parallelamente, la programmazione prevede **l'individuazione e l'inserimento di profili professionali strategici e ad alto contenuto innovativo**, finalizzati a sostenere le linee strategiche e di evoluzione organizzativa, tra cui: (i) le azioni connesse ai progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che, a seguito della conclusione delle fasi più rilevanti, determinano da un lato la riduzione di alcune funzioni temporanee e, dall'altro, l'esigenza di consolidare e internalizzare le competenze e le attività strategiche sviluppate; (ii) l'evoluzione dell'ambito digitale e dei sistemi informativi dell'Ateneo, con particolare attenzione alla sicurezza informatica; (iii) la gestione e valorizzazione del patrimonio museale, bibliotecario e archivistico, attraverso il reclutamento di professionalità specialistiche; (iv) il rafforzamento e il consolidamento dei processi relativi alla gestione strategica delle risorse umane; (v) le attività connesse all'attuazione e alla gestione del piano edilizio, nonché alla manutenzione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo; (vi) il potenziamento dei processi relativi alla comunicazione interna ed esterna.

Nel corso del 2026, l'Amministrazione completerà inoltre **le procedure di progressione economica verticale** già avviate nel 2025 e investirà ulteriormente nello sviluppo professionale del personale tecnico-amministrativo, prevedendo progressioni economiche verticali dall'Area dei Funzionari all'Area delle Elevate Professionalità, in coerenza con le disposizioni contrattuali vigenti e con gli obiettivi di valorizzazione del capitale umano.

Per il triennio 2026–2028 l'Ateneo intende proseguire, in continuità con le linee di indirizzo già adottate nei precedenti strumenti di programmazione, nel percorso di evoluzioni delle procedure di reclutamento. Tale scelta risponde all'esigenza di accrescere l'efficacia, l'efficienza e la trasparenza dei processi di selezione, nonché di garantire una maggiore coerenza tra fabbisogni organizzativi, profili professionali e strumenti di reclutamento.

In tale quadro, la modalità prioritaria di copertura del fabbisogno continuerà a essere rappresentata dalla **mobilità interna**, intesa come leva strategica di valorizzazione del capitale umano e di sviluppo professionale. Il personale tecnico-amministrativo potrà manifestare in qualsiasi momento l'interesse alla mobilità volontaria; a tale strumento si affiancheranno bandi di mobilità interna mirati, riferiti a specifici profili professionali e fabbisogni organizzativi. Qualora l'esito di tali procedure non consenta l'individuazione di risorse idonee all'interno dell'Ateneo, si

procederà al reperimento delle competenze necessarie all'esterno, mediante l'attivazione di avvisi di mobilità esterna e/o procedure concorsuali.

La programmazione del reclutamento sarà preceduta da una sistematica **rilevazione e analisi dei profili professionali necessari**, finalizzata a garantire la coerenza tra le esigenze espresse dalle Strutture, le priorità strategiche dell'Ateneo e la pianificazione delle procedure selettive. Particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione e alla valutazione delle competenze trasversali, considerate elemento essenziale per l'efficace inserimento organizzativo e per la capacità di operare in contesti complessi e in evoluzione; tali competenze saranno integrate in modo strutturato nelle diverse fasi delle procedure di selezione. Infine, al fine di rafforzare l'attrattività dell'Ateneo e migliorare **l'incontro tra domanda e offerta di lavoro**, sarà inoltre promosso l'utilizzo di canali di **comunicazione e strumenti di promozione** ulteriori rispetto a quelli istituzionali, accompagnati da azioni mirate di **employer branding e di attrazione delle professionalità** ricercate, in coerenza con i fabbisogni strategici individuati.

3.5 Formazione del personale

L'Ateneo pone la valorizzazione del capitale umano al centro delle proprie strategie di crescita e di sviluppo organizzativo, riconoscendo nella formazione e nella riqualificazione del personale una leva strategica di primaria importanza. Tale orientamento è coerente con quanto delineato nel [Piano Strategico 2025-2027](#), che individua nel capitale umano uno dei principali fattori abilitanti per il perseguimento delle missioni istituzionali e per il rafforzamento del ruolo dell'Ateneo nel contesto sociale, culturale e scientifico di riferimento e si colloca in un percorso avviato negli ultimi anni di investimento strutturato nella formazione del personale. In particolare, nel 2024 l'Ateneo ha confermato un **elevato livello di investimento nella formazione del personale**, con risultati complessivamente superiori agli standard di riferimento nazionali. Il personale tecnico-amministrativo ha fruito di circa **42.200 ore di formazione**, pari a una **media pro-capite di 28 ore**, superiore a quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023. A seguito dell'incremento straordinario delle risorse formative connesse al finanziamento Pro3 2021-2023, l'Ateneo ha mantenuto un impegno strutturale nella formazione, attestato da una spesa pro-capite pari a 144 euro nel 2024, ulteriormente rafforzata dal rinnovo del finanziamento Pro3 per il periodo 2024-2026 per il quale l'Ateneo si è impegnato a spendere nel 2026 una somma di 250 euro pro-capite per ogni unità di personale tecnico amministrativo e CEL. Nel medesimo anno, il personale docente e ricercatore ha complessivamente fruito di **4.370 ore di formazione**, di cui **939 ore dedicate alla didattica innovativa**. L'indicatore ANVUR **B.1.1.B**, calcolato come rapporto tra le ore di formazione erogate e il numero di docenti e ricercatori in servizio, si attesta a **0,507**, in diminuzione rispetto all'anno precedente. Al fine di sostenere un'inversione di tendenza e promuovere una maggiore partecipazione ai percorsi formativi, a valere sulla **dotazione 2026** è stato attivato un **meccanismo incentivante** basato sull'assegnazione di risorse economiche addizionali ai Dipartimenti che presentano i valori più elevati dell'indicatore di formazione pro-capite.

In questo quadro, la formazione è concepita come processo strutturale e continuo, finalizzato allo sviluppo e all'aggiornamento delle competenze necessarie a sostenere l'evoluzione del contesto normativo, tecnologico e organizzativo.

L'Ateneo, nel corso del 2025, ha rafforzato la governance dei processi formativi attraverso l'individuazione di una delega politica con funzioni di coordinamento complessivo delle attività di formazione per la valorizzazione del personale. In esito alle interlocuzioni avviate dal Delegato con tutti i soggetti che, a vario titolo, concorrono alla progettazione e all'erogazione delle attività formative, è stato elaborato e presentato alla Direzione Generale un **nuovo modello**

organizzativo e un rinnovato processo per la gestione della formazione di Ateneo, rivolto in modo unitario sia al personale docente e ricercatore sia al personale tecnico-amministrativo.

Il nuovo modello formativo recepisce i requisiti del sistema AVA3 e le Direttive adottate dal Ministro per la Pubblica Amministrazione in materia di formazione e sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici¹¹. Esso è finalizzato a garantire una maggiore coerenza strategica tra le iniziative formative e gli obiettivi istituzionali, un'integrazione più efficace tra gli attori coinvolti e un rafforzamento dei principi di trasparenza e tracciabilità amministrativa. Particolare attenzione è riservata ai processi di monitoraggio e valutazione delle attività formative, nonché alla valorizzazione degli esiti ai fini dell'apprendimento istituzionale e del miglioramento continuo del sistema. Tutte le informazioni sono consultabili nella sezione "Info istituzionali" del menù [Naviga per tema](#) dell'Intranet (ad accesso autenticato).

Il sistema formativo di Ateneo è orientato da quattro principi fondamentali. Il principio di unitarietà considera la formazione come un servizio unico e integrato di Ateneo, fondato sul coordinamento tra le strutture, sulla condivisione delle priorità formative e sull'adozione di procedure comuni, al fine di garantire equità di accesso e uniformità degli standard qualitativi. Il principio di coerenza strategica assicura il collegamento esplicito di ogni iniziativa formativa agli obiettivi del Piano Strategico e del PIAO, orientando lo sviluppo delle competenze verso le esigenze dell'Ateneo e favorendo la misurabilità degli impatti. Il principio di valorizzazione del personale riconosce la formazione come leva di motivazione, crescita professionale e innovazione organizzativa, capace di sostenere il benessere lavorativo, rafforzare il senso di appartenenza alla comunità accademica e promuovere un ambiente di lavoro e di ricerca attrattivo. Infine, il principio di miglioramento continuo si fonda sull'integrazione tra le fasi di programmazione, attuazione, valutazione e restituzione, in una logica circolare orientata all'innalzamento progressivo della qualità del sistema formativo.

3.5.1 Linee di intervento della formazione 2026-2028

In coerenza con le indicazioni normative in materia di valorizzazione e riqualificazione del personale delle pubbliche amministrazioni, l'Ateneo promuove lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze del proprio personale attraverso una programmazione strutturata degli interventi formativi. Tale programmazione è articolata per livelli organizzativi e filiere professionali, individua in modo coerente le risorse interne ed esterne a supporto delle diverse iniziative, favorisce l'accesso a percorsi di istruzione, aggiornamento e qualificazione e definisce, per ciascun intervento, obiettivi formativi e risultati attesi in termini di sviluppo delle competenze e di miglioramento delle *performance* organizzative.

Nel prossimo triennio, in coerenza con il percorso di definizione e sviluppo di un sistema di gestione del personale basato sulle competenze, l'Ateneo intende riallineare il modello di gestione della formazione e rafforzare la progettazione degli interventi di sviluppo professionale, assicurandone una maggiore aderenza alle competenze tecniche e trasversali richieste dai profili professionali individuati.

Il Piano formativo individua, sulla base delle priorità strategiche dell'Ateneo, gli ambiti formativi prioritari sui quali orientare le azioni di sviluppo e valorizzazione del capitale umano, garantendo coerenza strategica, sostenibilità organizzativa e misurabilità degli impatti. Si precisa che quanto

¹¹ Tra cui la Direttiva Ministeriale del 22 luglio 2022, recante le "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche" e la Direttiva 16 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti".

riportato riguarda gli ambiti di maggiore rilevanza e non esaurisce l'intera attività dell'Ateneo in materia di sviluppo delle competenze del personale. Indicazioni dettagliate sugli ambiti di intervento e sulle singole iniziative programmate sono contenute nei [Piani Formativi triennali e annuali](#), che derivano e approfondiscono quanto di seguito illustrato.

Nel quadro delle politiche di sviluppo del capitale umano, l'Ateneo articola gli interventi formativi distinguendo tra le esigenze del **personale tecnico-amministrativo** e quelle del **personale docente e ricercatore**, assicurando coerenza con le strategie istituzionali e con i processi di innovazione organizzativa. Per rafforzare il senso di comunità accademica e la partecipazione degli studenti ai processi decisionali dell'Ateneo, si sono avviati anche percorsi di formazione rivolti ai **rappresentanti degli studenti**, coerenti con le linee programmatiche dell'Ateneo e con i fabbisogni rilevati (sensibilizzazione e diffusione dei principi della qualità e della partecipazione ai processi elettivi, promozione del confronto attivo e condiviso e della collaborazione peer-to-peer tra rappresentanti di differenti livelli).

La formazione rivolta al personale tecnico-amministrativo è orientata allo sviluppo di **competenze target articolate su più livelli**: competenze trasversali comuni a tutte le famiglie professionali, che ampliano e integrano il nucleo della formazione obbligatoria (sicurezza nei luoghi di lavoro, sicurezza informatica e protezione dei dati personali, trasparenza e anticorruzione, assicurazione della qualità, transizione digitale ed ecologica); competenze verticali di carattere tecnico-specialistico, correlate ai diversi profili professionali; competenze strategiche finalizzate a sostenere i processi di cambiamento organizzativo e l'attuazione delle strategie di Ateneo. Gli interventi formativi sono progettati per accompagnare l'evoluzione dei ruoli, rafforzare la capacità amministrativa e supportare l'innovazione dei servizi. In tale quadro, e in parallelo alle attività di organizzazione delle figure tecniche a supporto della ricerca presenti nei Dipartimenti, è stata attivata una rilevazione sui **percorsi formativi dedicati all'ambito tecnico**, con particolare riferimento al personale a supporto della ricerca. A partire dall'analisi già avviata sui profili professionali dei tecnici di laboratorio e sui relativi fabbisogni formativi trasversali, sono stati definiti **percorsi formativi comuni e prioritari**, nonché **specifici portafogli formativi abilitanti** per lo svolgimento di mansioni specialistiche.

La formazione del personale docente e ricercatore è finalizzata all'**aggiornamento scientifico-metodologico** e allo sviluppo di competenze funzionali al miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione. In tale ambito, l'offerta formativa dell'Ateneo si concentra sul rafforzamento delle **competenze pedagogico-didattiche**, delle **competenze digitali per l'e-learning e l'utilizzo di tecnologie innovative**, nonché di **competenze trasversali e strategiche** a supporto dell'integrazione tra didattica, ricerca, qualità e impatto istituzionale, anche in relazione alla progettazione competitiva, alla disseminazione della conoscenza e ai processi di miglioramento continuo.

In particolare, l'Ateneo individua come priorità la riqualificazione e il potenziamento delle seguenti competenze e ambiti:

➤ **Competenze digitali e innovazione tecnologica**

L'Ateneo promuove lo sviluppo delle competenze digitali del personale come fattore abilitante per la trasformazione organizzativa e il miglioramento della qualità dei servizi. L'intervento formativo riguarda la digitalizzazione dei processi amministrativi, l'uso avanzato delle piattaforme istituzionali e dei sistemi informativi, la gestione e la qualità dei dati, la sicurezza informatica e la protezione dei dati personali, nonché l'utilizzo consapevole di strumenti di intelligenza artificiale a supporto delle attività amministrative, didattiche e di ricerca, nel rispetto del quadro normativo vigente.

➤ **Competenze organizzative, gestionali e manageriali**

Il Piano sostiene lo sviluppo di competenze organizzative e manageriali, finalizzate a rafforzare la capacità amministrativa e la governance dei processi. Gli interventi formativi

includono la gestione del *feedback*, la programmazione, gestione e monitoraggio delle attività e dei progetti, la semplificazione dei processi e il miglioramento continuo, la *leadership* e il coordinamento dei gruppi di lavoro, la gestione delle risorse umane, la valutazione della performance e la gestione di progetti complessi;

➤ **Competenze giuridico-amministrative e normative**

In un contesto normativo in continua evoluzione, l'Ateneo investe nell'aggiornamento costante delle competenze giuridico-amministrative. Le aree di intervento comprendono la normativa universitaria e regolamentare interna, la contabilità pubblica e il controllo di gestione, la gestione dei contratti e degli acquisti, la trasparenza, l'anticorruzione, la protezione dei dati personali e l'integrità, nonché la semplificazione normativa e l'esercizio corretto dell'azione amministrativa;

➤ **Internazionalizzazione, ricerca e progettazione**

Per sostenere le politiche di internazionalizzazione e accrescere la capacità di attrazione di risorse nazionali e europee, il Piano dedica attenzione allo sviluppo di competenze nella gestione dei progetti di ricerca, nella programmazione e rendicontazione dei progetti finanziati, nelle competenze linguistiche e comunicative in contesti internazionali, nel supporto alla mobilità di studenti, docenti e ricercatori, e nella valorizzazione dei risultati della ricerca e della terza missione;

➤ **Benessere organizzativo, competenze trasversali e soft skills**

L'Ateneo considera il benessere organizzativo e le competenze trasversali strumenti fondamentali per la sostenibilità del lavoro e la crescita professionale. Gli interventi formativi mirano a sviluppare capacità di comunicazione e collaborazione, gestione del cambiamento organizzativo, promozione di ambienti inclusivi, prevenzione del disagio lavorativo, pari opportunità e valorizzazione della diversità;

➤ **Didattica innovativa e supporto alla formazione degli studenti**

Il Piano investe nella formazione del personale docente, ricercatore e di supporto per promuovere l'innovazione didattica e la qualità dell'apprendimento degli studenti. Gli interventi includono lo sviluppo di metodologie didattiche innovative e inclusive, l'uso delle tecnologie digitali, la progettazione dei percorsi formativi e la valutazione degli apprendimenti, nonché attività di orientamento, tutorato e supporto agli studenti;

➤ **Transizione amministrativa, digitale ed ecologica**

L'Ateneo promuove lo sviluppo di competenze orientate alla modernizzazione dei processi amministrativi, all'innovazione digitale e alla sostenibilità ambientale delle attività e dei servizi. L'azione formativa favorisce l'efficienza dei sistemi informativi, la gestione sostenibile delle risorse e l'integrazione dei principi di green governance nelle procedure e nella programmazione strategica.

3.5.2 La formazione come leva per far crescere gli individui e l'organizzazione

La formazione rappresenta una **leva strategica fondamentale per la valorizzazione del capitale umano**, in particolare per un ente di formazione superiore quale l'Università, la cui missione istituzionale si fonda sulla produzione, sulla trasmissione e sulla diffusione della conoscenza.

Investire nella formazione consente di **rafforzare e aggiornare le competenze del personale**, favorendo una più rapida assunzione di nuovi ruoli e responsabilità e sostenendo l'evoluzione professionale in coerenza con i cambiamenti organizzativi, tecnologici e normativi. La formazione contribuisce inoltre in modo significativo alla **motivazione e alla fidelizzazione delle persone**, riducendo il *turnover* grazie all'aumento della soddisfazione lavorativa e alla creazione di concreti percorsi di sviluppo e crescita professionale. Dal punto di vista

organizzativo, la formazione incide positivamente sulla **produttività individuale e collettiva**, rafforza l'allineamento alla cultura e ai valori dell'Ateneo, favorisce la collaborazione e il *networking* interno e sostiene il miglioramento continuo dei processi e dei servizi. Tali effetti si riflettono direttamente sulla **qualità dell'esperienza degli utenti interni ed esterni**, contribuendo a una maggiore efficacia dell'azione istituzionale e a un rafforzamento della reputazione dell'Università nel proprio contesto di riferimento.

In tale quadro, l'Ateneo considera la **formazione lungo tutto l'arco del percorso professionale** una leva strategica per la valorizzazione del capitale umano, a partire dalle fasi di ingresso e di inserimento organizzativo. Per il personale neoassunto, l'Ateneo individua specifiche priorità strategiche nell'ambito dei percorsi di **onboarding**, in continuità con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023, che individua tra le principali aree di investimento formativo la strutturazione di percorsi di inserimento dedicati, e in coerenza con la Direttiva del 16 gennaio 2025.

In tale contesto, l'Ateneo ha consolidato un **approccio strutturato alla fase di onboarding**, finalizzato a facilitare l'inserimento organizzativo, lo sviluppo delle competenze e la condivisione dei valori istituzionali, promuovendo il senso di appartenenza alla comunità universitaria. Il modello adottato integra momenti di accoglienza istituzionale con moduli formativi di carattere pratico, tecnico e trasversale, ed è articolato in due principali fasi: una fase di orientamento, dedicata al benvenuto, alla conoscenza dell'organizzazione e delle principali procedure amministrative, e una fase di formazione tematica, orientata all'approfondimento delle procedure operative e dei processi interni. Nel triennio di riferimento, l'Ateneo intende rafforzare ulteriormente tali percorsi, potenziando le attività di mentoring e introducendo metodologie didattiche innovative e contenuti aggiornati, al fine di sostenere in modo più efficace i processi di apprendimento del personale neoassunto.

In coerenza con questa impostazione, l'Ateneo ha inoltre avviato e intende sviluppare **forme di reclutamento innovative**, quali l'**apprendistato**, che presuppongono percorsi formativi strutturati e di medio-lungo periodo, orientati all'attrazione di giovani talenti. Tali percorsi consentono di integrare progressivamente formazione e attività lavorativa, favorendo l'acquisizione di competenze professionali e organizzative e prevedendo, al termine del periodo formativo, la **stabilizzazione a tempo indeterminato a seguito di valutazione positiva**, in un'ottica di investimento sostenibile e di lungo periodo sul capitale umano.

A completamento delle politiche di sviluppo professionale, l'Ateneo promuove l'**accesso del personale ai percorsi di alta formazione**, attraverso specifiche misure di agevolazione. In particolare, nell'ambito dei bandi per master universitari e corsi di perfezionamento, sono riservati posti in sovrannumero a condizioni agevolate per il personale tecnico-amministrativo, nel rispetto della coerenza tra i contenuti formativi e le competenze richieste dalle strutture di afferenza. Nel prossimo triennio, l'Ateneo intende inoltre rafforzare le misure di agevolazione per l'accesso del personale ai corsi di laurea dell'Ateneo, anche attraverso la possibilità di partecipare a procedure di iscrizione a titolo gratuito, già previste a partire dal 2025. Tali iniziative sono finalizzate a sostenere l'aggiornamento continuo, l'innalzamento delle competenze professionali e la valorizzazione delle persone, in coerenza con le esigenze organizzative e con gli obiettivi strategici di sviluppo del capitale umano dell'Ateneo.

3.6 Conciliazione vita-lavoro

Il modello di lavoro a distanza implementato dall'Ateneo a partire dal 2025 è un **modello a due componenti** (lavoro da remoto e lavoro agile), che privilegia un'accezione estensiva del lavoro da remoto e realizza un sostanziale riassorbimento all'interno di questo istituto sia del telelavoro

precedentemente adottato, sia del lavoro agile cui è stato fatto ricorso durante il periodo post-emergenziale.

Con la circolare n. 28/2024 (prot. n. 324284 del 18 dicembre 2024), l'Ateneo si è dotato di [Linee Guida in materia di lavoro a distanza: lavoro agile e lavoro da remoto](#). Le Linee Guida sono state volte in particolar modo alla responsabilizzazione di Dirigenti e Responsabili di struttura sulle modalità di fruizione del **lavoro da remoto** entro limiti predefiniti (fino a un massimo di 2 giornate alla settimana con estensioni a tutela delle situazioni di fragilità, fino a un massimo di 2 sedi lavorative note all'Amministrazione), stimolando a livello di singola struttura organizzativa valutazioni e considerazioni circostanziate, nonché l'accertamento della compatibilità degli istituti conciliativi con la produttività attesa nell'erogazione dei servizi, con il livello di qualità percepito dagli utenti interni ed esterni e con il rispetto degli adempimenti in materia di sicurezza.

Gli accordi individuali di lavoro a distanza sottoscritti dal personale tecnico-amministrativo da febbraio al 31 ottobre 2025 (ultimo dato consolidato) sono in tutto 1.413, di cui 1.340 con carattere ordinario, 52 per disciplinare situazioni di fragilità su due giorni settimanali e 21 per disciplinare situazioni di ultra-fragilità. A livello complessivo di Ateneo, il valore medio dei giorni settimanali svolti in lavoro da remoto si assesta su 1 giorno a settimana.

Per quanto invece riguarda la seconda componente del modello, vale a dire il **lavoro agile**, l'avvio dell'istituto avverrà successivamente e in modo graduale, con sperimentazione su un gruppo di persone da individuarsi, che esercitano un'attività lavorativa organizzata per fasi o obiettivi su processi remotizzabili. Ferme restando le dovute differenziazioni discendenti dalla normativa e dal contratto collettivo di riferimento, l'attuale configurazione del lavoro remoto risulta a ogni modo soddisfare buona parte delle esigenze organizzative precedentemente riferite al lavoro agile, in ragione delle caratteristiche di flessibilità ed estendibilità dell'istituto.

L'Amministrazione intende rivedere le Linee Guida dopo aver valutato con i Responsabili l'impatto del lavoro a distanza sulle attività lavorative e raccolto dati in termini di qualità percepita dagli utenti dei servizi, comunque previo confronto con le organizzazioni sindacali. Per garantire continuità ed evitare possibili disagi organizzativi a strutture e dipendenti, gli accordi individuali di lavoro a distanza formalizzati nel 2025, in accordo con le parti sociali, sono stati nel frattempo prorogati fino al 31 dicembre 2026 o comunque fino a nuova emanazione delle Linee Guida in materia.

Resta invece ferma l'articolazione flessibile delle linee orarie in essere dal dicembre 2022.

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).

Il monitoraggio sull'attuazione del **Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza** (svolto nel rispetto delle indicazioni di ANAC) è descritto nella sezione dedicata ai rischi corruttivi e alla trasparenza (§2.5).

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 costituisce allegato e parte integrante della Relazione sulla Performance dell'Ateneo.

APPENDICE 1

Obiettivi di vertice del Direttore Generale

DG.1 - Organizzazione

Adeguamento degli assetti organizzativi in funzione del perseguitamento delle strategie, dell'investimento nelle professionalità, dell'efficientamento e dell'aumento della capacità organizzativa.

Proseguizione dell'evoluzione organizzativa dell'Amministrazione centrale con un focus sul comparto deputato alla gestione del PNRR, in ragione del termine di tali progetti.

Dipartimenti: Organizzazione dei tecnici a supporto della ricerca e articolazione organizzativa delle amministrazioni dipartimentali.

Risultati attesi:

- Decorrenza nuovo assetto post PNRR: dal 01.01.2027
- Emanazione linee guida funzioni tecniche e applicazione delle stesse ad un primo lotto di Dipartimenti, secondo una pianificazione concordata con i Direttori degli stessi
- Riorganizzazione di almeno 3 amministrazioni dipartimentali.

DG.2 - Personale

Proseguzione percorso di investimento sulle professionalità centrato sul modello di valorizzazione delle competenze (modello RiVa), in una visione integrata dei seguenti ambiti: rilevazione dei fabbisogni, reclutamento, percorsi di carriera, formazione, sistema premiale, in coerenza con il processo di evoluzione organizzativa.

Risultati attesi:

- attivazione modello ricognizione dei fabbisogni formativi per tutte le famiglie professionali
- completamento PEV regime transitorio
- attivazione azioni conseguenti agli incontri di ascolto del personale dei dipartimenti condotti nel 2025 con il Delegato Prof. Burroni
- Presidio azioni definite nell'ambito del tavolo sul benessere organizzativo

DG.3 – Infrastrutture

Presidio Accordi strategici con riflessi sull'assetto logistico e infrastrutturale dell'Ateneo: con Comune di Firenze (Meccanotessile/spazi incubatore), con comune di Firenze e Agenzia del Demanio (patrimonio, regolarizzazione posizione Cascine), con Comune di Pistoia e Fondazione Cassa di Risparmio di Pescia e Pistoia (città universitaria).

Risultati attesi:

- Istruttoria della partecipazione dell'Ateneo ai tavoli/cabine di regia. Attuazioni delle decisioni concordate.

Dg.4 – Regolamentazione di Ateneo e semplificazione

Supporto alla delega conferita al prorettore Vicario e presidio produzione normativa di Ateneo in base agli standard di qualità della produzione normativa e di semplificazione.

Risultati attesi:

- Coordinamento azioni necessarie all'attuazione delle modifiche dello Statuto,
- Revisione dei regolamenti rientranti nel piano 2026 (segue obiettivo 2025)

DG.5 - Digitalizzazione

Piano di digitalizzazione dei servizi dell'Ateneo e armonizzazione dello stesso con il PIAO.

Presidio dell'attuazione delle azioni promosse a seguito dell'assessment sull'utilizzo degli applicativi CINECA assicurando al contempo le condizioni organizzative per incrementare la produttività e la qualità dei servizi all'utenza interna ed esterna (focus: coerenza con il progetto miglioramento servizi agli studenti), individuando specifici indicatori.

Risultati attesi:

- raggiungimento obiettivi indicati nel piano direzionale e predisposizione integrazione PIAO / Relazione triennale trasformazione digitale

DG.6 – Partecipazioni

Presidio progetto di innovazione Azienda Agricola Montepaldi

DG.7 - Prevenzione corruzione

Presidio azioni previste dal PIAO e organizzazione prima iniziativa pubblica di Ateneo dedicata al tema

DG.8 - Comunicazione

Armonizzazione dell'organizzazione dei contenuti dei siti delle Strutture al nuovo impianto del portale di Ateneo – presidio azioni organizzative e risorse a sostegno del piano editoriale

Area Servizi alla Didattica

DID.1 – Innovazione della didattica: blended learning, microcredenziali, MOOC, formazione permanente.

Attuando e consolidando le azioni programmate nell'ambito della Programmazione Triennale 2024-2026 e del progetto PNRR Alma-DEH, nel 2026 l'obiettivo di innovazione della didattica si articola sui seguenti piani: didattica mista, MOOC, microcredenziali e formazione permanente.

Aree coinvolte: Area Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi e Informatici, Area Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione, Area Persone e Organizzazione

Indicatori:

- 1) Didattica mista: adozione dei modelli organizzativi specifici
- 2) Microcredenziali: n. corsi offerti con rilascio di microcredenziali
- 3) Formazione permanente: stipula di convenzione con la Fondazione PIN e protocollo attuativo per la gestione collaborativa della comunicazione social dell'offerta formativa post laurea

Target:

- 1) per i corsi di studio misti di nuova attivazione
- 2) 5
- 3) avvio della sperimentazione per almeno 2 corsi

DID.2 – Potenziamento dei servizi per studenti: orientamento in itinere, tirocini, studenti internazionali e in mobilità, segreterie studenti

I servizi agli studenti rappresentano una leva strategica per aumentare l'attrattività delle sedi universitarie, l'inclusione di studenti con background diversi, e il successo del percorso formativo. Le aspettative degli studenti richiedono un supporto completo che tenga conto delle caratteristiche individuali, che sia facilmente accessibile e che copra l'intero arco accademico, dall'orientamento alla scelta del corso di studi all'inserimento nella vita professionale. Per il 2026 l'obiettivo si concentrerà sui servizi relativi all'orientamento in itinere, ai tirocini e a studenti internazionali e in mobilità e servizi di segreteria studenti.

Aree coinvolte: Area Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi e Informatici, Area Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione

<u>Indicatori:</u>	<u>Target:</u>
1) % studenti ad elevato rischio di dispersione riorientati	1) 50%
2) Riduzione del tempo medio di attivazione delle convenzioni di tirocinio	2) entro 30 giorni dalla richiesta
3) Rilascio delle linee guida per il riconoscimento dei CFU sostenuti all'estero	3) entro il 30/12/2026

DID.3– Valorizzazione dell'offerta formativa dottorale

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha avviato l'implementazione del sistema di AQ del Dottorato di Ricerca in coerenza con i requisiti del modello AVA3; il riesame interno ha evidenziato alcune aree di miglioramento relativamente alla strutturazione dell'offerta didattica. Dalla visita di certificazione HRS4R sono emersi inoltre spunti per aumentare l'attrattività internazionale, alla luce delle difficoltà di housing della città di Firenze. L'obiettivo si focalizza su due assi: valorizzazione dei percorsi formativi e miglioramento dell'esperienza dei dottorandi sia in termini di welfare che di usabilità dei servizi digitali e in ottica di attrattività internazionale.

Arene coinvolte: Area Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi e Informatici, Area Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione

<u>Indicatore:</u>	<u>Target:</u>
1) % corsi di dottorato con programmazione didattica strutturata e Diploma Supplement attivato.	1) 100% per il ciclo XLI

Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca

RIC.1 – Sviluppare il modello di gestione delle infrastrutture di ricerca

Con implicazioni NIS

Stakeholder interessati: docenti e ricercatori, governance, enti e imprese del territorio

Arene coinvolte: Responsabile per la transizione al digitale, Data Protection Officer

<u>Indicatori:</u>	<u>Target:</u>
1) Definizione modello di gestione delle IR da trasporre in linee guida per i Dipartimenti/Centri (comprensivo del calcolo del costo pieno di gestione) in coerenza con le azioni a supporto delle IR censite	1) entro il 31/12/2026 2) entro il 30/6/2026
2) Assorbimento della Piattaforma dei centri di servizio nella gestione del Settore infrastrutture	

RIC.2 – Sviluppare un sistema di supporto alle decisioni legato ai costi della ricerca

Sviluppare e rendere operativo un sistema strutturato e integrato di supporto alle decisioni finalizzato all'analisi, al monitoraggio e alla simulazione dei costi diretti e indiretti della ricerca.

Stakeholder interessati: Personale accademico, governance, Organi accademici

Aree coinvolte: Area Servizi economici e finanziari

Indicatori:

- 1) Stato di avanzamento del sistema di supporto alle decisioni sui costi della ricerca
- 2) Copertura delle tipologie di costo della ricerca

Target:

- 1) Sistema progettato e operativo entro il 31/12/2026
- 2) $\geq 60\%$ delle tipologie di costo rilevanti

Aree coinvolte: Area Servizi economici e finanziari, Area Progetti strategici, TM e comunicazione.

Indicatori:

- 1) Definizione del modello di quantificazione dei costi generali dei progetti di ricerca e di copertura degli stessi

Target:

- 1) entro il 31/12/2026

RIC.3 – Sviluppare i servizi di supporto in tema di etica, rispetto normativa dual use e gestione trattamento dati (data management plan)

Stakeholder interessati: personale accademico (docenti, ricercatori, contrattisti di ricerca), dottorandi

Aree coinvolte: Area Affari Generali e Legali-

Indicatori:

- 1) Iniziative formative o di sensibilizzazione sui principi di integrità, sicurezza, rispetto normativa dual use e relative linee guida rivolta alla comunità accademica
- 2) Customizzazione della piattaforma DMP e messa a regime del servizio di supporto, con pubblicazione di risorse operative sul sito istituzionale
- 3) autovalutazione sull'applicazione della normativa dual use e individuazione piano di azione
- 4) Formazione specifica della rete dei research manager dedicati a etica e gestione responsabile dei dati della ricerca

Target:

- 1 e 2) accesso alla piattaforma DMP da parte del 40% degli utenti potenziali entro il 31/12/2026

- 3) autovalutazione dual use entro 31/12/2026

- 4) 30/11/2026

Area Persone e organizzazione

POR.1 - Implementare e consolidare un sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze, a supporto dei processi di reclutamento, sviluppo e valorizzazione del capitale umano, in coerenza con i fabbisogni organizzativi e gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Stakeholder interessati: comunità universitaria, Organi accademici

Indicatori:

- 1)Adozione operativa del modello di gestione del personale basato sulle competenze nei principali processi del personale
- 2) Sviluppo e attuazione di strumenti operativi di attrazione e reclutamento rivolti ai giovani laureati, coerenti con il modello di gestione per competenze e finalizzati al rafforzamento del capitale umano dell'Ateneo
- 3) Attivazione di strumenti di monitoraggio e utilizzo sistematico del modello per competenze

Target:

- 1)Definizione e formalizzazione del modello per competenze entro il 31/12/2026
- 2)Progettazione e attivazione di almeno 2 strumenti di attrazione entro il 31/12/2026
- 3)Predisposizione di almeno un report annuale sull'utilizzo del sistema per competenze

POR.2 –Potenziare i servizi di formazione del personale in una visione integrata PTA e personale docente e ricercatore: target, programmazione offerta formativa, progettazione, monitoraggio, piattaforma gestione

Stakeholder interessati: personale tecnico-amministrativo, docente e ricercatore

Aree coinvolte: Area Ricerca, Area Sistemi informativi ed informatici, Area servizi alla Didattica, Area Progetti strategici, Terza missione e comunicazione, Area Affari generali, Settore supporto al RPCT, SPP

Indicatori:

- 1)Adozione di un modello unitario di programmazione dell'offerta formativa, basato sui fabbisogni e coerente con le priorità strategiche dell'Ateneo
- 2)Progettazione e valutazione dei percorsi formativi collegati al percorso di cambiamento organizzativo secondo un approccio orientato alle competenze e all'impatto organizzativo
- 3)Adozione di una piattaforma unica per la gestione integrata dei processi di formazione

Target:

- 1)Adozione di un Piano formativo unico PTA/personale docente e ricercatore entro il 31/12/2026
- 2)≥ 50% dei percorsi formativi progettati secondo standard comuni (obiettivi, competenze, valutazione)
- 3)Operatività della piattaforma di gestione della formazione entro il 31/12/2026

POR.3 – Approvazione e attuazione della riforma del regolamento sulla premialità

Stakeholder interessati: personale tecnico-amministrativo, docente e ricercatore

Aree coinvolte: Area Servizi economici e finanziari

Indicatori:

- 1) Approvazione del Regolamento sulla premialità
- 2) Implementazione operativa del nuovo Regolamento e monitoraggio

Target:

- 1)Predisposizione della proposta di riforma e approvazione del Regolamento da parte degli Organi competenti entro il 31/12/2026
- 2)Applicazione del Regolamento delle procedure di premialità, definizione dei processi gestionali tra le Aree e 1 report di monitoraggio sull'attuazione e sugli effetti del nuovo sistema di premialità

Area Affari Generali e Legali

AGL.1 – Attuare gli interventi prioritari inseriti nella programmazione annuale delle procedure di gara (forniture/servizi e lavori pubblici).

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

Stakeholder interessati: Organi accademici

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 – Aggiornare regolamenti e procedimenti amministrativi.

Realizzare la programmazione di riforma/aggiornamento/semplicificazione dei regolamenti di Ateneo secondo il piano concordato con il Prorettore Vicario

Stakeholder interessati: comunità universitaria, Organi accademici

Aree coinvolte: tutte

Indicatori:

1) Realizzare il piano di adeguamento dei regolamenti come da programmazione validata dal Prorettore Vicario

Target:

1) riforma del regolamento sui procedimenti amministrativi entro 30/06/2026. Altre azioni entro 31/12/2026

2) Adeguare l'assetto regolamentare alla versione aggiornata dello Statuto 2) entro 31/12/2026

AGL.3 – Riordinare le partecipazioni (cruscotto bilanci partecipate).

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.

Stakeholder interessati: comunità universitaria, Organi accademici

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) Nuovo format modello di monitoraggio, comprensivo degli organismi soggetti al D.lgs 175/2016 1) 31/12/2026

Target:

Area Gestione progetti strategici, terza missione e comunicazione

PSC.1 –Completare gli obiettivi del PNRR.

Raggiungimento degli obiettivi di spesa e rendicontuali prefissati per i progetti finanziati in scadenza nel 2026

Stakeholder interessati: personale accademico (docenti, ricercatori, contrattisti di ricerca) coinvolto in progetti PNRR, Organi accademici

Aree coinvolte: Area Progetti Strategici Terza Missione e Comunicazione

Indicatore:

Piano di spesa prefissato come da tempistica MUR

Target:

100% del budget in base al piano di spesa prospettato

PSC.2 – Innovare il modello di gestione dell'Incubatore Universitario Fiorentino

Stakeholder interessati: laureandi, dottorandi, alumni, personale accademico (docenti, ricercatori, contrattisti di ricerca), enti e attori economici del territorio

Aree coinvolte: Area Gestione Progetti Strategici Terza Missione e Comunicazione; Area Affari Generali e Legali

Indicatori:

- 1)presentazione del piano di sostenibilità
- 2) attivazione del modello

Target:

- 1) entro settembre
- 2) entro dicembre

PSC.3 – Potenziare i servizi di supporto alla creazione di impresa e a creare impatto grazie ai risultati della ricerca, generare opportunità di valorizzazione dei risultati della ricerca

Stakeholder interessati: laureandi, dottorandi, alumni, personale accademico (docenti, ricercatori, contrattisti di ricerca), enti e attori economici del territorio

Aree coinvolte: Area Gestione Progetti Strategici Terza Missione e Comunicazione

Indicatori:

- 1) crowdfunding raggiunto
- 2) progetti di valorizzazione avviati

Target:

- 1) > 40K
- 2) almeno 3

PSC.4 – Sviluppo della comunicazione istituzionale: ridefinizione del sistema dei siti satellite di Ateneo, sviluppo delle azioni di comunicazione aggiuntive per la promozione dell'offerta formativa, in coerenza con i piani editoriali

Stakeholder interessati: tutta la comunità universitaria e intera collettività

Indicatori:

- 1) ridefinizione contenuti ed alberatura di siti delle strutture
- 2) modello di riassetto dei siti periferici e tematici

Target:

- 1) entro giugno
- 2) entro dicembre

Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale

AVP.1 – Consolidare le procedure per la gestione digitale dei documenti

Dare continuità all'obiettivo di dematerializzazione dei processi e di miglioramento, da parte dell'Amministrazione e delle Strutture, della gestione documentale, mediante l'applicativo titulus.

Stakeholder interessati: Strutture di Ateneo e Uffici dell'Amministrazione

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

Indicatori:

- 1) Analisi dello stato di fatto ed elaborazione di una prima bozza di revisione del manuale di gestione dei flussi documentali con particolare riferimento alla procedura di gestione in emergenza del protocollo, gestione flussi extra Titulus (i.e. BIM/ACDAT) e predisposizione per la conservazione digitale
- 2) Aggiornamento del manuale di gestione dei flussi documentali
- 3) Completamento procedure dematerializzazione beni e servizi ed estensione ad ulteriori procedure ciclo passivo

Target:

- 1) entro il 30/06/2026
 - 2) aggiornamento manuale e raggiungimento obiettivi di miglioramento concordati con il DG nella fase 1) entro il 31/12/2026
 - 3) 100% dematerializzazione beni e servizi e di ulteriori 3 processi di ciclo passivo trasversali ad Uffici/Strutture
-

AVP.2 – Sviluppare l'information literacy della comunità studentesca e dottorale

Attivazione in tutte le biblioteche dell'assistenza bibliografica nella redazione delle systematic review, per la parte di competenza bibliotecaria (fase iniziale della revisione sistematica, in particolare selezione e interrogazione efficace delle banche dati)

Ampliamento di questa offerta formativa in lingua inglese per studenti e dottorandi internazionali

Stakeholder interessati: comunità studentesca e dottorale

Aree coinvolte: Area Servizi alla Didattica

Indicatori:

- 1) Numero di nuovi corsi di information literacy attivati in lingua inglese
- 2) Numero di appuntamenti dedicati all'assistenza per la redazione delle systematic review
- 3) Pubblicazione nell'intranet SBA di linee guida per l'assistenza alla redazione delle systematic review

Target:

- 1) almeno 6
 - 2) almeno 20
 - 3) entro il 31/12/2026
-

AVP.3 – Accelerare lo scarto massivo e individuare soluzioni per gli archivi cartacei

Censimento dei depositi cartacei e attività di scarto massivo per le pratiche concluse che hanno esaurito i tempi di conservazione e di messa in sicurezza della documentazione ancora da conservare.

Stakeholder interessati: comunità universitaria

Aree coinvolte: Area servizi patrimoniali e logistici - Responsabile per la transizione al digitale, Area Servizi Economici e Finanziari, Area Gestione e adeguamento patrimonio immobiliare, Dipartimenti e altre strutture dotate di autonomia contabile.

Indicatori:

- 1) Metri lineari di deposito cartaceo sottoposti a scarto
- 2) Individuazione di uno o più immobili da destinare a deposito (o equivalente servizio) e relativa pre-istruttoria

Target:

- 1) Incremento del 10% rispetto alla media del biennio 2024-2025
- 2) Entro il 31/12/26

AVP.4 – Sviluppare progetti FUP nel settore dell'editoria scientifica

Consolidare l'accordo di collaborazione sperimentato nel 2025 con la Fondazione PIN per lo svolgimento di progetti sperimentali nel settore dell'editoria scientifica, secondo un modello organizzativo strutturale che prevede:

- la titolarità delle opere editoriali in capo all'Università, che attraverso i propri organi definisce la programmazione editoriale annuale;
- l'affidamento alla Fondazione PIN della gestione delle attività amministrative di supporto alle attività della casa editrice;
- la definizione dei reciproci apporti delle parti, sia in natura sia di tipo finanziario, in un'ottica di sostenibilità economica e di efficienza dei processi;
- l'estensione del modello a collaborazioni editoriali con altri atenei, sul modello dell'accordo con l'Università di Siena, al fine di favorire lo sviluppo di un sistema interuniversitario di editoria scientifica open access, da consolidare in nuovi modelli associativi (es. consorzio).

Stakeholder interessati: Personale accademico, governance, Organi accademici

Aree coinvolte: Area Affari Generale e Legali, Area Servizi Economici e finanziari

Indicatori:

- 1) Accordi di collaborazione editoriale con altri atenei e predisposizione atti per nuove forme di aggregazione (es. consorzio)
- 2) Produzione editoriale FUP
- 3) Costi FUP a carico del bilancio Unifi 2026

Target:

- 1) Stipula di almeno due accordi e definizione modello consortile entro il 31/12/2026
- 2) Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2023-2025
- 3) Riduzione rispetto al 2025

AVP.5 – Realizzare le azioni propedeutiche all'accreditamento ministeriale dei musei

Realizzare le azioni propedeutiche abilitanti la presentazione, nel corso del 2027, della candidatura all'accreditamento ministeriale di uno o più musei.

Stakeholder interessati: Organi accademici, SMA

Aree coinvolte: Area Affari Generale e Legali, Area Gestione e adeguamento patrimonio immobiliare

Indicatori:

- 1) Redazione relazione illustrativa con piano di azioni - condivisione con il governo dell'Ateneo
- 2) Modifiche regolamentari
- 3) Altre azioni programmate entro il 2026

Target:

- 1) Entro 30.06.2026
- 2) Entro 31.12.2026
- 3) Entro 31.12.2026

Area per l’Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi ed Informatici

ISI.1 – Reingegnerizzare il processo di gestione dei contratti di docenza.

Reingegnerizzazione il processo di gestione dei contratti di docenza attraverso un percorso digitalizzato e monitorato dal punto di vista didattico ed economico.

Stakeholder interessati: candidati professori a contratto e contrattisti, Organi accademici, personale tecnico-amministrativo nei Dipartimenti e nelle Scuole, docenti,

Arene coinvolte: Area Servizi alla Didattica – Area servizi economici e finanziari

Indicatori:

- 1) Mappatura del/dei processo/i AS IS
- 2) Definizione ed entrata in produzione di un processo standardizzato a livello di Ateneo idoneo ad assicurare il presidio e il monitoraggio del budget

Target:

- 1) in tempo utile per assunzione decisioni implementazione (non oltre 30.06)
- 2) entro 31/12/2026

ISI.2 – Integrazione PIAO/piano triennale trasformazione digitale

Elaborazione piano di integrazione anche mediante la consultazione degli utenti interni. Individuazione piano di azione e attuazione azioni prioritarie (anche in funzione di riduzione rischio).

Attuare gli interventi finalizzati ad un impiego diffuso ed efficace degli applicativi CINECA nell’ambito della didattica. Budget: €100.000

Stakeholder interessati: Dirigenti, RAD, dottorandi, specializzandi, studenti in tirocinio,

Arene coinvolte: Area Servizi alla Didattica, Area Infrastrutture e Servizi per la ricerca, Area Persone e Organizzazione, Area Servizi Economici e Finanziari, Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale

Indicatori:

- 1) dottorato: raffinamento assessment con predisposizione del piano per l’avvio in esercizio
- 2) fascicolo studente: consolidamento soluzioni tecniche per l’integrazione della firma digitale “one shot” nei processi relativi a Scuole di specializzazione e tirocini
- 3) analisi per adozione nuovo sistema informativo studenti (SIS) – (condiviso con Area servizi alla didattica)
- 4) *gap analysis* e predisposizione del piano per l’attivazione di GDA e di un ambiente sperimentale per l’ambito post-laurea
- 5) adozione firme digitali per utenti temporanei Form on line per modulistica

Azioni prioritarie concordate con DG a seguito analisi condotta con gli utenti (messa a regime flussi documentali digitalizzati)

Target:

- 1) Presentazione documento di assessment
- 2) incremento con ulteriori 3 documenti
- 3) Produzione documento di analisi entro 09.2026
- 4) Produzione documento di analisi entro 31/12/2026
- 5) adozione per ulteriori 2 tipologie di documenti

ISI.3 – Vulnerability assessment periodica sui servizi censiti.

Al fine di migliorare la sicurezza informatica riducendo le superfici esposte agli attacchi cyber (cd perimetro attaccabile) Implementare un ciclo periodico di vulnerability assessment sulle reti di Ateneo che ospitano servizi esposti in rete pubblica. Le attività includeranno scansioni automatizzate e analisi dei risultati, con produzione di report semestrali e notifica ai service owner delle vulnerabilità rilevate, affinché vengano attuate le misure di mitigazione necessarie.

Indicatori:

- 1) Percentuale di reti su cui è stata effettuata la scansione rispetto al totale delle reti che ospitano servizi pubblici
- 2) Numero di report di vulnerabilità prodotti a seguito della scansione

Target:

- 1) 90%

Area Gestione e Adeguamento del Patrimonio Immobiliare

GPI.1 – Piano messa a norma e manutenzioni straordinarie prioritarie

Attuazione delle azioni previste nella pianificazione finanziata dal MUR e attuazione azioni di messa a norma e manutentive prioritarie, concordate con il DG.

Stakeholder interessati: Organi accademici, Strutture di Ateneo

Aree coinvolte: ---

Indicatori:

- 1) Rendicontazione azioni finanziate da MUR
- 2) Attuazione azioni prioritarie CPI
- 3) Avvio azioni prioritarie concordate con il DG

Target:

- 1) rispetto tempistiche MUR
- 2) entro 31/12/2026
- 3) entro 31/12/2026

GPI.2 – Regolamento per l'assegnazione spazi universitari alle Strutture universitarie e a soggetti terzi

Adozione del regolamento e delle linee attuative comprendenti il coordinamento delle Aree coinvolte

Stakeholder interessati: studenti, Responsabili strutture, Organi accademici

Aree coinvolte: Area Servizi economici e logistici (per concessione temporanea), Area Progetti strategici, TM e comunicazione (per utilizzo laboratori di ricerca da parte di terzi)

Indicatori:

- 1) Elaborazione scheda obiettivi e contenuti del nuovo regolamento
- 2) Adozione regolamento, linee attuative e tariffario per concessione a terzi

Target:

- 1) entro 30/06/2026

- 2) entro 30/06/2026

Area Programmazione e sviluppo grandi opere

SGO.1 – Attuare le opere previste nella programmazione Opere Pubbliche - Piano Edilizio 26/28

Assicurare il presidio dei cronoprogrammi di esecuzione delle opere interessate da finanziamenti esterni soggetti a rendicontazione, secondo gli stati di avanzamento previsti nel Piano.

Stakeholder interessati: Organi accademici

Aree coinvolte: Area servizi economici e finanziari

Indicatori:

- | | |
|---|--|
| 1) rispetto 80% stati di avanzamento | <u>Target:</u> |
| 2) rispetto 100% adempimenti soggetti a rendicontazione | 1) entro il 31/12/2026
2) entro il 31/12/2026 |

SGO.2 – Presidio tecnico degli accordi di collaborazione con i Comuni di Firenze e Pistoia/Fondazione CRP. Presidio master plan comprensivo egli interventi Ingegneria/Meccanotessile

Finalizzazione degli accordi con i Comuni di Firenze e Pistoia/Fondazione CRP sulla base delle determinazioni assunte in attuazione degli stessi

Stakeholder interessati: Organi accademici

Aree coinvolte: ---

Indicatori:

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------|
| Attuazione azioni previste nell'atto | <u>Target:</u> |
| | entro il 31/12/2026 |

Area Servizi Economali, Patrimoniali e Logistici

LOG.1 – Razionalizzare gli spazi adibiti a magazzini per lo stoccaggio archivistico.

Proseguire il piano straordinario di scarto documentale, per ridurre il materiale cartaceo custodito negli spazi di Ateneo al fine di ridurre i costi e i rischi connessi al deposito dello stesso.

Stakeholder interessati: Strutture di Ateneo, Organi accademici

Aree coinvolte: Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale.

Indicatori:

- | | |
|--|--|
| 1) Percentuale di riduzione annua delle allocazioni archivistiche, calcolata come rapporto tra spazio fisico liberato (in metri lineari o tonnellate di carta smaltita) e spazio iniziale. | <u>Target:</u>
1) Valore iniziale: nel 2025 → 46,8 t - Target 2026: mantenere o ridurre ulteriormente il volume negli anni successivi x < 10 t |
|--|--|

LOG. 2 - Attivazione della nuova sede per il CdL In Design Tessile e Moda

Garantire l'attivazione della nuova sede del Corso di Laurea in Design Tessile e Moda, al fine di assicurare stabilità logistica, migliorare la qualità dell'esperienza formativa.

Stakeholder interessati: Studenti e docenti.

Aree coinvolte: Area servizi didattica

Indicatori:

- 1) Conferma degli spazi idonei alle attività didattiche, laboratoriali e amministrative del corso.
- 2) Definizione degli accordi operativi inclusi aspetti logistici, tecnici e di sicurezza.
- 3) Pianificazione del trasferimento e predisposizione delle dotazioni necessarie (arredi, attrezzature, connettività, laboratori).
- 4) Comunicazione ufficiale agli studenti, al personale docente e tecnico-amministrativo, con relativo aggiornamento dei materiali informativi.

Target:

- 1) Apertura della sede entro il secondo semestre 26.
- 2) Sottoscrizione degli accordi con la gestione della sede entro la scadenza del 31 dicembre.
- 3) Disponibilità degli spazi e delle dotazioni almeno 15 giorni prima dell'avvio delle attività nella nuova sede.

LOG.3 – Migliorare aule e spazi didattici

Nell'ambito dell'obiettivo di razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi didattici e a supporto della relativa delega rettorale:

- Razionalizzare il tasso di utilizzo di spazi e aule –
- Razionalizzazione delle allocazioni delle aule universitarie in funzione della programmazione didattica delle Scuole –
- Sviluppo di strumenti digitali - atti a definire oltre Kairos, gli effettivi tassi di utilizzazione in concreto - per la condivisione interstrutturale.
- Rinnovo del sistema audiovisivo in dotazione alle aule

Stakeholder interessati: studenti, docenti

Aree coinvolte: Area Gestione e adeguamento del patrimonio immobiliare

Indicatori:

- 1) Proseguire nei livelli di riorganizzazione del servizio di gestione degli spazi didattici per migliorare l'efficienza e le allocazioni.
Assicurare l'inserimento nella programmazione dei nuovi spazi in corso di istruttoria con soggetti terzi per ridurre gli spazi in locazione.
- 2) Aggiornamento della mappatura già esistente delle aule per tipologia, capienza, dotazioni didattiche audiovisive e vincoli logistici
- 3) Proseguire il rinnovo delle attrezzature audiovisive

Target:

- 1) Rivedere periodicamente la tabella di preallocazione degli spazi in funzione della variazione dell'offerta formativa e della numerosità prevista delle coorti e del sovrappopolamento o sottoutilizzo delle aule principalmente nei plessi condivisi. Proposta di definizione di criteri oggettivi per la valutazione del tasso di utilizzo: elaborazione di metriche condivise tra le Scuole (es. ore effettive di utilizzo, rapporto tra domanda e disponibilità, flessibilità d'uso).

- 2) Monitoraggio e rendicontazione: verifica periodica dei tassi di utilizzo e delle allocazioni; reportistica per la governance e per le strutture coinvolte; proposte di aggiornamento dei processi di programmazione e allocazione *con esposizione dei dati in due riunioni con le Scuole*;
- 3) *Revisione delle dotazioni audiovisive per 12 aule*

Area Servizi Economici e Finanziari

SEF.1 – Transizione alla contabilità ACCRUAL

Proseguire la sperimentazione avviata nel 2025 per l'adozione graduale del modello di contabilità accrual, in coerenza con gli standard ITAS, migliorando la capacità informativa e la trasparenza contabile

Stakeholder interessati: Personale accademico, governance, Organi accademici

Aree coinvolte: Area Programmazione e sviluppo grandi opere, Area Gestione e adeguamento del patrimonio immobiliare

Indicatori:

- 1) Revisione piano dei conti
- 2) Rimappatura delle immobilizzazioni

Target:

- 1) entro il 31/12/2026
- 2) entro il 31/12/2026

SEF.2 – Sviluppare un sistema di supporto alle decisioni legate ai costi di ricerca (con RIC.2)

Sviluppare e rendere operativo un sistema strutturato e integrato di supporto alle decisioni finalizzato all'analisi, al monitoraggio e alla simulazione dei costi diretti e indiretti della ricerca.

Stakeholder interessati: Personale accademico, governance, Organi accademici

Aree coinvolte: Area Infrastrutture e Servizi per la Ricerca

Indicatori:

- 1) Stato di avanzamento del sistema di supporto alle decisioni sui costi della ricerca
- 2) Copertura delle tipologie di costo della ricerca

Target:

- 1) Sistema progettato e operativo entro il 31/12/2026
- 2) $\geq 60\%$ delle tipologie di costo rilevanti

SEF.3 – Attuazione del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità

Dare attuazione al RAFC attraverso l'adozione del Manuale di contabilità e controllo di gestione, il rafforzamento del coordinamento contabile dei dipartimenti e l'aggiornamento delle linee guida sulle missioni e l'individuazione di azioni di efficientamento della gestione contabile abilitate dal nuovo RAFC, d'intesa con i Dipartimenti.

Stakeholder interessati: dipartimenti, personale accademico, governance, Organi accademici

Aree coinvolte: dipartimenti (RAD)

Indicatori:

- 1) Redazione e approvazione del Manuale di Contabilità e Controllo di Gestione
- 2) Aggiornamento linee guida missioni
- 3) Repository documentale e FAQ
- 4) Monitoraggio e aggiornamento continuo delle prassi
- 5) Individuazione di azioni di efficientamento della gestione contabile abilitate dal nuovo RAFC, d'intesa con i Dipartimenti.

Target:

- 1) Manuale redatto e approvato entro il 31/12/2026
- 2) Linee guida aggiornate entro il 30/11/2026
- 3) Repository digitale attivo entro settembre 2026; pubblicazione di almeno 15 FAQ
- 4) Report di monitoraggio annuale sull'applicazione del RAFC e del Regolamento missioni
- 5) Entro 31/12/2026

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.

Arene coinvolte: Tutte le Aree dirigenziali.

Indicatore:

indicatore 2026 di tempestività dei pagamenti

Target:

Mantenimento rispetto al 2025

Documenti allegati al PIAO 2026-2028

Allegato 1

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”

Allegato 2

Piano Triennale per la Transizione Digitale Unifi 2026

Allegato 3

Piano delle Azioni Positive 2026-2028