



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023-2025





UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**PIANO
INTEGRATO DI
ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE
2023-2025**



Sommario

Introduzione	1
Sezione 1 L'Ateneo in breve	3
Sezione 2 Valore pubblico	6
2.1 I portatori di interesse	7
2.2 Lo scenario e il contesto di riferimento.....	7
2.3 Politiche e strategie per il valore pubblico	9
2.3.1 Linee di indirizzo per l'attuazione delle strategie.....	17
2.4 Performance.....	23
2.4.1 Performance organizzativa di Ateneo	23
2.4.2 Performance organizzativa delle strutture	25
2.5 Rischi corruttivi e trasparenza	28
2.5.1 Metodologia di gestione del rischio	28
2.5.2 Misure per il trattamento del rischio	29
Sezione 3 Organizzazione e capitale umano	33
3.1 Assetto organizzativo	33
3.1.1 Organi dell'Ateneo.....	33
3.1.2 Strutture didattiche e di ricerca.....	34
3.1.3 Le aziende ospedaliero-universitarie	35
3.1.4 Le partecipazioni	36
3.1.5 La struttura tecnico amministrativa	36
3.2 Piano triennale dei fabbisogni di personale	37
3.2.1 Personale docente e ricercatore	39
3.2.2 Personale contrattualizzato.....	41
3.3 Formazione per la qualificazione e sviluppo delle risorse umane.....	41
3.4 Lavoro agile	42
Sezione 4 Monitoraggio	43
4.1 Monitoraggio della performance istituzionale	43
4.2 Monitoraggio del Piano delle Performance	43
4.3 Monitoraggio del Piano Anticorruzione e Trasparenza.....	51

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

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

La **sezione 2 – “Valore pubblico, performance e anticorruzione”** presenta la strategia integrata dell'Ateneo per promuovere valore pubblico, attraverso il rafforzamento delle connessioni tra gli indirizzi strategici relativi alle missioni istituzionali e gli aspetti amministrativo-gestionali:

➤ nella **sottosezione 2.3 – “Politiche e strategie per il valore pubblico”**, si definiscono le politiche e gli obiettivi di Ateneo nell'ambito delle missioni strategiche (didattica, ricerca, terza missione), con particolare riguardo per gli aspetti legati alla sostenibilità economica, sociale e ambientale.

➤ nella **sottosezione 2.4 – “Performance”** sono descritti gli obiettivi di performance organizzativa, ossia quelli specificamente assegnati alla componente tecnico-amministrativa dell'Ateneo, in base alle linee annuali di indirizzo fissate dal sistema di governo dell'Ateneo e in supporto all'attuazione delle strategie.

➤ la **sottosezione 2.5 – “Trasparenza e Anticorruzione”** presenta le misure dedicate al contrasto dei rischi corruttivi e di mala amministrazione, presupposto per la creazione e il mantenimento di valore pubblico.

Nella **sezione 3 – “Organizzazione e capitale umano”**, si illustrano il modello organizzativo dell'Ateneo e gli interventi per definire e coprire il fabbisogno di personale, le esigenze formative e gli strumenti conciliativi (lavoro da remoto, orario di lavoro).

Nella **sezione 4 – “Monitoraggio”**, sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio dei risultati e delle attività descritte nelle sezioni precedenti, in coerenza con quanto previsto dal [Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2023](#).

Il PIAO 2023-2025 avvia il percorso attuativo degli impulsi già delineati nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance. In particolare, **l'integrazione tra pianificazione strategica, assicurazione della qualità, aspetti gestionali e performance organizzativa** si realizza attraverso la **piena convergenza tra gli obiettivi e gli indicatori di performance istituzionale, gli indicatori adottati nei modelli di allocazione delle risorse e gli indicatori di valutazione della performance organizzativa** dell'Ateneo, con particolare attenzione per quelli che incidono sul sistema di accreditamento periodico, sull'assegnazione del FFO e di altre fonti di finanziamento (es. PRO3, PNRR), a marcare una responsabilità condivisa dei risultati tra tutte le componenti della comunità accademica.

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

Nella predisposizione del PIAO, coordinata dalla Direzione Generale con il supporto dell'unità organizzativa “Supporto alla pianificazione, assicurazione della qualità e valutazione”, sono stati

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

particolarmente coinvolti la squadra di governo dell'Ateneo (per l'esplicitazione delle politiche, la fissazione delle linee strategiche da declinarsi in obiettivi operativi delle strutture accademiche e amministrative, e per la definizione dei modelli allocativi delle risorse umane e finanziarie), il collegio dei Dirigenti (per la specificazione degli obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione), l'area dirigenziale Persone e Organizzazione (per la determinazione dei fabbisogni di personale, l'attualizzazione dei modelli di programmazione, le previsioni sugli strumenti organizzativi e conciliativi e le strategie per la formazione); la coincidenza della figura del Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (RPCT) con quella del Direttore Generale, coadiuvato dall'unità organizzativa "Prevenzione della corruzione e trasparenza", ha agevolato il raccordo tra la pianificazione generale dell'Ateneo (strategica e operativa) e le misure finalizzate in questo settore.

Il PIAO è stato redatto con l'intento di diffondere un documento accessibile; volutamente snello nell'impostazione, presenta alcune informazioni in forma sintetica e in formato grafico, rimandando con link a documenti di approfondimento. I contenuti del PIAO rispondono ai requisiti del modello di accreditamento AVA3, per quanto di pertinenza.

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

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE

UN PO' DI STORIA

- 1321** Fondazione Studium Florentinum
- 1859** Nasce l'Istituto Superiore di Studi Pratici e di Perfezionamento
- 1924** L'Istituto diventa Regia Università
- 1946** Università degli Studi di Firenze



ORGANIZZAZIONE

- 21** Dipartimenti (7 d'eccellenza)
- 10** Scuole
- 10** Aree Centrali
- 21** Centri di servizio–**20** Centri di ricerca
- 52** Centri interuniversitari (17 con sede Unifi)
- 1** Sistema Bibliotecario
- 1** Sistema Museale

PERSONALE

Docente (1.796)

- 393** Ordinari
- 843** Associati
- 560** Ricercatori (434 a TD)

Tecn-Amm (1.436)

- 11** Dirigenti
- 88** EP
- 450** D
- 839** C
- 28** B
- 20** Tecnologi

CEL (70)



(Dati al 31/12/2022)

OFFERTA FORMATIVA AA 2022/23



- 69** Lauree triennali e CU (60 L, 9 CU)
- 73** Lauree magistrali
- 74** Master
- 58** Scuole di Specializzazione
- 45** Corsi di Perfezionamento
- 26** Dottorati di ricerca (+11 convenz/cons)
- 12** Corsi Aggiornamento Professionale

ISCRIZIONI AA 2022/23

Oltre **61 mila** iscrizioni, di cui:

- **91,7%** a L, LM e CU
- **58,8%** donne
- **29,7%** fuori Toscana
- **8,3%** stranieri

(Dati al 31/03/2022)



LAUREATI 2021

Circa **10 mila** laureati (L,LM, CU), di cui:

- **53,7%** in corso (*ITA 60,9%*)
- **104,4** voto medio (*ITA 103,5*)

Laureati **2020** occupati dopo 1 anno:

- **48,7%** (*ITA 45,0%*)
- **€1.256** retribuzione netta (*ITA €1.277*)

(Fonte AlmaLaurea)



INTERNAZIONALIZZAZIONE AA 2022/23

- 2 Lauree *joint degree*
- 33 Lauree *double degree*
- 2 Lauree *multiple degree*
- 13 Lauree in lingua inglese
- 504 Accordi di collaborazione con Università di **94** paesi
- +1078 Studenti outgoing Erasmus (21/22)
- +1340 Studenti incoming Erasmus (21/22)



RICERCA 2022

- 2.693 Progetti presentati (1.841 competitivi)
- 974 Progetti finanziati iniziati nel 2022 (244 competitivi)
- Oltre 71 Mio EUR importo progetti finanziati (oltre 40 Mio EUR per progetti competitivi)
- 761 Assegni di ricerca
- 8837 Prodotti della ricerca in FLORE



TRASFERIMENTO TECNOLOGICO 2022

- 256** Brevetti attivi (91 famiglie brevettuali)
- 11** Domande di brevetto presentate
- 91** Laboratori congiunti attivi
- 193** Progetti ammessi alla pre-incubazione dal 2010
- 68** Spin-off dal 2010, di cui **51** attivi
- 13 Mio EUR** Entrate da Ricerca commissionata da soggetti pubblici e privati



RANKING 2022

- QS** 460° al mondo, 11° in Italia (su 41)
- THE** Nella fascia 401-500 al mondo, 16° in Italia (su 53)
- UIR** Nella fascia 101-200 al mondo, 4° in Italia (su 20)
- CWUR** 264° al mondo, 7° in Italia (su 66)
- GREEN METRIC** 225° al mondo, 15° in Italia (su 34)

SISTEMA BIBLIOTECARIO 2022

- 5** Aree
- 3.966.875** Volumi posseduti al 31/12
- 143** Personale al 31/12
- 20.039** Superficie aperta al pubblico (m²)
- 2.376** Posti lettura
- 20.790** Nuove acquisizioni
- 412.243** Collezione digitale
- 95.099** Prestiti
- 1.605.516** Download



SISTEMA MUSEALE 2022

- 2** Dimore storiche (Villa la Quiete, Villa Galileo)
- 3** Sedi (La Pira, La Specola, Palazzo Nonfinito)
- 49** Personale al 31/12
- 8** Più di 8 milioni di esemplari di rilevanza mondiale

Sezione 2 | Valore pubblico

L'Università di Firenze è una delle grandi organizzazioni per la ricerca e la formazione superiore in Italia; ha [sedi](#) in vari punti della città e anche oltre l'area urbana, con l'insediamento del Polo scientifico di Sesto Fiorentino e le sedi decentrate a Empoli, Calenzano, Prato e Pistoia. L'Ateneo integra le proprie missioni con le attività assistenziali delle Aziende Ospedaliero-Universitarie Careggi e Meyer (ospedale pediatrico).

L'Università di Firenze contribuisce con varie modalità alla produzione e all'accrescimento del **valore pubblico** (inteso come **benessere economico, sociale, educativo, assistenziale e ambientale**) a favore dei cittadini e del tessuto culturale, sociale e produttivo di riferimento:

➤ è parte attiva di una comunità scientifica internazionale, che genera continuamente **nuove conoscenze e innovazione**;

➤ promuove il **trasferimento tecnologico**, ossia l'applicazione delle conoscenze e delle tecnologie sviluppate dalla ricerca **nel mercato industriale e delle imprese**, favorendone lo sviluppo e la competitività, ad esempio attraverso la realizzazione di nuovi prodotti, servizi o processi produttivi, la brevettazione di nuove scoperte, la creazione di nuove attività di impresa;

➤ offre **formazione di alto livello**, favorendo la piena **inclusione nell'accesso agli studi**, la crescita personale e professionale degli studenti e l'**occupabilità**, attraverso percorsi formativi aggiornati e coerenti con le richieste del mercato del lavoro;

➤ incoraggia l'**ascolto della società** civile e la **condivisione delle conoscenze** con un pubblico non accademico e la crescita inclusiva della società, attraverso le attività di **Public Engagement**;

➤ presta **attività assistenziale** nell'ambito del Sistema Sanitario Regionale, attraverso le infrastrutture e il personale medico e sanitario (docenti, tecnici, specializzandi) incardinato nelle Aziende Ospedaliero-Universitarie Careggi e Meyer;

➤ partecipa alla definizione e attuazione delle politiche geo-economiche, socio-sanitarie e culturali del territorio;

➤ è tenuta ad un **uso responsabile delle risorse pubbliche**, nel rispetto dei vincoli normativi e della sostenibilità economica, sociale ed ambientale delle proprie scelte.

I valori fondamentali

- Pluralità e attenzione al contributo delle diverse discipline
- Competenza e eccellenza
- Università pubblica con il territorio e per il territorio
- Formazione continua
- Sostenibilità e responsabilità
- Autonomia e partecipazione di tutto l'Ateneo come comunità
- Tutela del diritto allo studio
- Trasparenza e legalità
- Internazionalizzazione e cooperazione
- Innovazione tecnologica e digitale
- Inclusione: accessibilità e pari opportunità
- Tutela della salute

Le missioni

- **promuovere e sviluppare la ricerca e l'alta formazione** operando anche per una didattica innovativa e inclusiva;
- contribuire al **progresso tecnologico**, alle sfide della società e alla **crescita sociale, culturale ed economica** del territorio, del Paese e della comunità internazionale.

Fonte: Piano Strategico 2022-2024

Nel settembre 2015 i governi dei 193 paesi membri dell'ONU hanno sottoscritto l'Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile, un programma di azione volto a porre fine alla povertà, lottare contro l'ineguaglianza, sostenere lo sviluppo sociale ed economico, affrontare i cambiamenti climatici e costruire società pacifiche entro l'anno 2030, attraverso l'enunciazione di 17 **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** (o *Sustainable Development Goals, SDGs*). L'Università di Firenze partecipa al conseguimento degli obiettivi, sia attraverso la propria **attività didattica e di ricerca**, che attraverso **scelte gestionali** compatibili con le loro finalità ultime. In questo PIAO, gli obiettivi di valore pubblico fissati dall'Ateneo sono marcati con il logo degli obiettivi di sviluppo sostenibile a cui contribuiscono; si rimanda al [Bilancio Sociale](#) per una sintetica illustrazione dell'apporto generale dell'Ateneo in questa direzione e per le azioni concrete collegabili alla loro attuazione.



2.1 I portatori di interesse

Il concetto di **valore pubblico** si declina più specificatamente in **relazione alle esigenze e alle aspettative delle parti interessate** alle attività istituzionali dell'Ateneo. L'Università di Firenze, nel perseguire le proprie missioni, interagisce con una variegata platea di attori, interni ed esterni alla comunità accademica. Per portatori di interesse di Ateneo (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, sono influenzate dalle attività e dai risultati dell'Ateneo. Per una caratterizzazione generale delle principali categorie di stakeholder e dei loro rapporti con l'Ateneo si rimanda al [Bilancio Sociale](#).



▲Fig. 2.1: I portatori di interesse interni ed esterni all'Ateneo

Per una caratterizzazione generale delle principali categorie di stakeholder e dei loro rapporti con l'Ateneo si rimanda al [Bilancio Sociale](#).

La **partecipazione degli stakeholder** nelle decisioni dell'Ateneo avviene con diverse modalità: attraverso le sollecitazioni dei rappresentanti negli Organi di governo e controllo, gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* e le altre forme di rilevazione sui bisogni (es. *focus group*), e la fitta rete di relazioni pubbliche che l'Ateneo intrattiene con enti e istituzioni, le istanze di tutte le parti sociali diventano elemento di programmazione e valutazione dei risultati dell'Ateneo.

I principali destinatari degli obiettivi strategici e di performance e delle azioni organizzative definite in questo PIAO sono gli studenti, il territorio e le imprese, comprese quelle fornitrici di beni e servizi, e la comunità accademica.

2.2 Lo scenario e il contesto di riferimento

Le **caratteristiche culturali, sociali ed economiche** dell'ambiente nel quale l'Ateneo opera, le **previsioni normative**, gli **assetti interni** e le **dotazioni** dell'ente, le **relazioni esistenti con i portatori di interesse** incidono nella determinazione delle strategie e degli obiettivi e sono state prese in attenta considerazione, anche ai fini di una appropriata valutazione dei rischi di mala amministrazione.

In questo PIAO, le analisi del contesto esterno ed interno preliminari alla stesura del Piano Strategico, dei Bilanci di Ateneo, del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT – cfr. § 2.5), e degli altri atti di governo dell’Ateneo, sono richiamate nei successivi paragrafi solo negli aspetti funzionali all’inquadramento degli obiettivi di valore pubblico (strategici, di performance e di contrasto alla corruzione) qui delineati; per una disamina più esaustiva si rimanda al PTPCT e al [Bilancio Sociale](#).

Analisi del contesto

- Analisi delle missioni dell’Ateneo, con particolare attenzione al potenziamento delle attività istituzionali primarie: didattica, ricerca e terza missione
- Analisi del posizionamento comparativo (nazionale e internazionale)
- Analisi dei principali riscontri formulati dai soggetti preposti alla valutazione interna ed esterna
- Esame delle proiezioni di bilancio e della sostenibilità economica di medio e lungo periodo
- Analisi interna dei punti di forza e debolezza e analisi esterna di opportunità e rischi (SWOT)



▲►Fig. 2.2: Metodologia di analisi del contesto ed esiti dell'analisi SWOT preliminare alla stesura del Piano Strategico di Ateneo. Fonte: Piano Strategico 2022-2024

Tra le opportunità e le sfide che si presenteranno all'Ateneo nel medio periodo, appaiono rilevanti per definire i **prossimi scenari di azione**: i **bisogni professionali e sociali** emergenti, le potenzialità dell'**innovazione didattica**, le norme di **contenimento della spesa**, i mutamenti di alcuni aspetti del **sistema ordinamentale delle Università** (accesso ai ruoli per i ricercatori, lauree abilitanti...), la partecipazione agli assi strategici nazionali definiti attraverso il **PNRR** – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. In particolare la Missione 4, "Istruzione e Ricerca", prevede un sistema collaborativo finalizzato al conseguimento dei risultati attesi, con coinvolgimento di Università, Enti di Ricerca e altri soggetti pubblici e privati, organizzati prevalentemente con una struttura di governance di tipo *Hub & Spoke*, dove l'Hub svolge attività di gestione e coordinamento e gli Spoke quelle di ricerca.

Nel quadro nazionale, l'Università di Firenze gioca un **ruolo di primo piano**, figurando come soggetto affiliato a tutti i Centri Nazionali; è presente in otto dei quattordici partenariati selezionati e di uno di questi è anche capofila ("Age-IT - conseguenze e sfide dell'invecchiamento"); è soggetto proponente dell'unico ecosistema dedicato alle Scienze della vita, denominato THE – Tuscany Health Ecosystem, ed è co-proponente di quattro dei trenta interventi sulle "Infrastrutture di ricerca".



2.3 Politiche e strategie per il valore pubblico

Il **Piano Strategico 2022-2024** (approvato dagli Organi a Giugno 2022) espone la visione di sviluppo dell'Ateneo nel medio e nel lungo periodo e il collegamento con gli obiettivi dell'agenda nazionale e internazionale (attuazione del Piano Nazionale di Ricerca – PNR, del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR, di Horizon Europe, dei Sustainable Development Goals – SDG).

Le **politiche e le strategie** dell'Ateneo sono declinate e rese operative attraverso vari documenti e atti di pianificazione (cfr. fig. 2.3) e attuate nell'ambito di **un sistema di governo e assicurazione della qualità coerente con il modello di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento (AVA)** adottato dal Ministero dell'Università su proposta di ANVUR.

Gli obiettivi del Piano Strategico 2022-2024 (cfr. fig. 2.4) si articolano in quattro ambiti, tre dei quali corrispondono alle missioni dell'Università, mentre il quarto disegna azioni trasversali e abilitanti alla loro realizzazione; per ogni ambito sono definiti obiettivi specifici, azioni, indicatori e target. Gli obiettivi sono individuati in coerenza con i valori fondanti e con le politiche di sviluppo delle missioni, con particolare riguardo per la sostenibilità (economica, sociale e ambientale).

Piano Strategico e Piani Dipartimentali	Bilanci e Modelli di ripartizione risorse
Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT)
Piano Edilizio Programma biennale acquisti forniture e servizi	Programmazione del personale
Gender Equality Plan (GEP) e Piano Azioni Positive (PAP)	Carta Europea dei Ricercatori
Documento di Ateneo per l'AQ	Linee Guida offerta formativa

▲ Fig. 2.3 – Principali documenti di indirizzo e pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo.

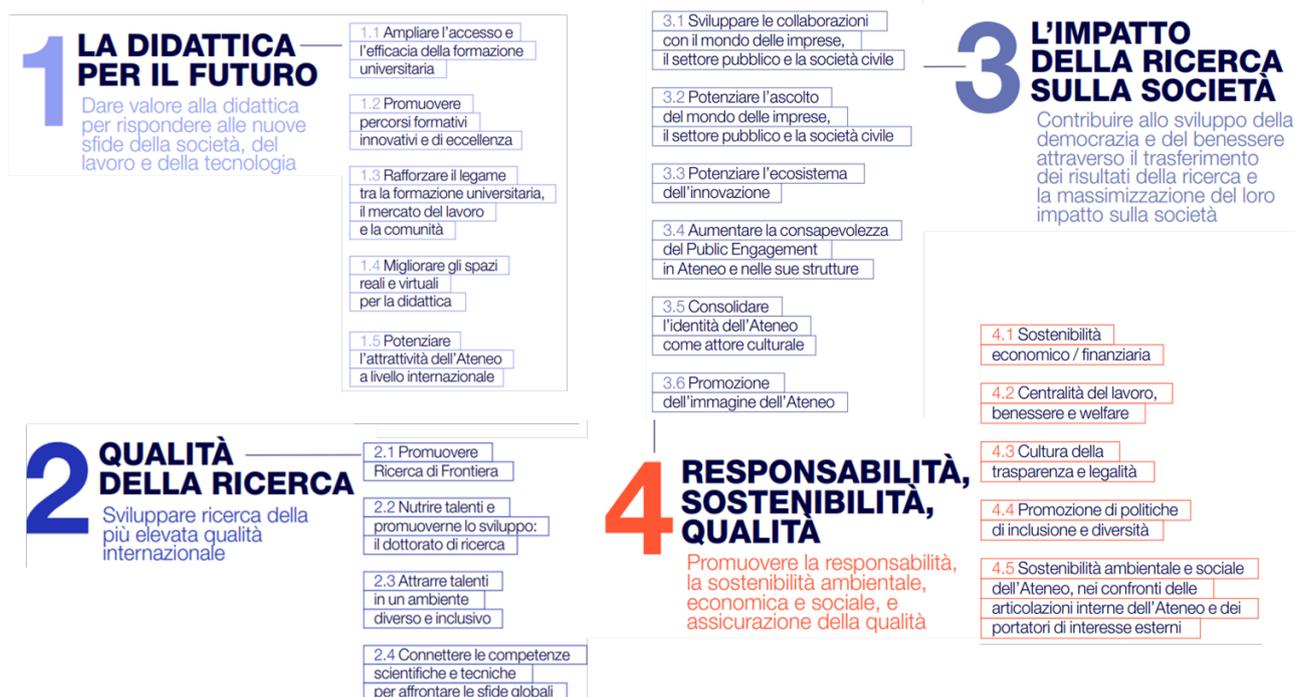
Le **politiche di bilancio** e i **modelli di ripartizione** interna delle risorse sostengono le stesse spinte (cfr. § 3).

La visione

L'ateneo di Firenze mira a consolidare la sua dimensione di Ateneo di eccellenza con un elevato posizionamento a livello nazionale e internazionale in missioni e aree di intervento quali:

- **formazione di cittadini competenti e responsabili**, dando valore alla didattica per rispondere alle nuove sfide della società, del lavoro e della tecnologia;
- sviluppo di una **ricerca di elevata qualità** internazionale per rispondere alle nuove sfide globali e **per contribuire alla crescita del territorio e all'impatto sulla società civile** dialogando con le istituzioni e le imprese, promuovendo la divulgazione scientifica e le iniziative culturali;
- **sviluppo del benessere e della democrazia attraverso il trasferimento dei risultati della ricerca** e favorendo un ambiente collaborativo, aperto al dialogo, inclusivo, attento a promuovere la crescita personale e professionale;
- **potenziamento delle politiche di inclusione** dell'Ateneo favorendo la **crescita sostenibile** in linea con la strategia di sviluppo espressa dall'Agenda 2030 dell'ONU, le priorità della Politica di coesione UE 2021-2027 e le linee strategiche del PNRR.

Fonte: Piano Strategico 2022-2024



▲Fig. 2.4 – Obiettivi del Piano Strategico 2022-2024.

Politiche per la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione

I valori e la visione espressi nel Piano Strategico ispirano le politiche di Ateneo per la qualità delle missioni istituzionali, che si traducono poi negli obiettivi strategici di Ateneo.

Le **politiche di Ateneo sull'offerta formativa** promuovono:

- la domanda di formazione espressa dalle parti sociali, per aggiornare e ampliare **l'offerta formativa in funzione dei bisogni economici, sociali e professionali emergenti**;
- la **centralità degli studenti**, per offrire percorsi didattici funzionali alle esigenze di apprendimento;
- **l'interazione tra livelli della formazione e tra la didattica e la ricerca**, valorizzando la qualificazione scientifica del corpo accademico;
- la **sostenibilità**, in termini di risorse umane, economiche e infrastrutturali (assorbimento delle risorse di docenza (indici di carico dei SSD incardinati nei CdS, insegnamenti a contratto), sull'occupazione degli spazi e sugli indici di costo standard per studente in corso.
- il **monitoraggio costante dell'efficacia reale e percepita dei percorsi formativi** (attrattività, regolarità delle carriere degli studenti, occupabilità, soddisfazione degli studenti).

Le **politiche per la qualità della ricerca e della terza missione** sono orientate a mantenere e innalzare gli elevati livelli raggiunti nella qualità della produzione scientifica, nell'attrattività di fondi e nel trasferimento dei risultati a favore del sistema socioeconomico:

- creando **un contesto attrattivo ed inclusivo per i ricercatori**, capace di stimolare la produttività e competitività e di sostenere lo sviluppo delle carriere, nel rispetto dei criteri della Certificazione europea "HRS4R - Human Resources Strategy for Researchers", nell'ambito della quale l'Ateneo ha ottenuto l'accreditamento «Excellence in Research» da parte della Commissione Europea;
- promuovendo la dotazione di **infrastrutture di ricerca** di avanguardia e servizi di supporto confacenti;
- potenziando la **formazione alla ricerca** e **l'educazione all'integrità della ricerca**;
- ampliando le **collaborazioni con il mondo delle imprese, il settore pubblico e la società civile**, sia attraverso il trasferimento tecnologico che con il Public Engagement.

Politiche per l'inclusione

L'Università di Firenze ha assunto un **forte impegno nella promozione dei valori dell'uguaglianza, dell'inclusione e del contrasto ad ogni forma di discriminazione** (genere, orientamento sessuale, età, disabilità, confessione religiosa, provenienza etnica e sociale, lingua, convinzioni politiche e ideologiche), prevedendo un approccio organizzativo integrato alle problematiche dell'inclusione; in tale visione sono state formulate le azioni collegate all'obiettivo della Programmazione Triennale (PRO3) "Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze", è stato recentemente attivato lo sportello [Unifi Include](#) ed è stato istituito un **Comitato tecnico scientifico a supporto delle azioni sui temi dell'inclusione e diversità**. Inoltre, l'Ateneo recepisce le sollecitazioni del **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora (CUG)**, organo di Ateneo con compiti propositivi, consultivi e di verifica nell'ambito delle politiche per il benessere lavorativo, le pari opportunità e la non discriminazione. In particolare, il CUG promuove la predisposizione del [Piano Triennale delle Azioni Positive](#) (PAP)²; l'ultima edizione del Piano (al quale si rimanda direttamente per il dettaglio degli interventi), approvata contestualmente al PIAO 2022-

² Disposto dall'art. 48 del DLgs 198/2006, ora riassorbito dal PIAO ai sensi dell'art. 6 del DL 80/2021 (convertito con modificazioni dalla L. 113/2021).

2024, si intende **pienamente ricompresa in questo PIAO** e definisce tre aree principali di intervento:

➤ **Formazione, sensibilizzazione, comunicazione:** con l'intento di diffondere in maniera capillare all'interno della comunità accademica una cultura del rispetto, dell'equità di genere e della valorizzazione delle differenze, sono stati individuati alcuni focus tematici ritenuti prioritari, entro i quali si svilupperanno specifiche attività di formazione e sensibilizzazione.

➤ **Pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività:** gli interventi vanno nella direzione, da una parte, di creare una diffusa consapevolezza sulle condizioni che possono ostacolare una partecipazione alla vita universitaria basata su uguali opportunità e riconoscimento del valore degli individui; dall'altra di proporre figure, misure e strumenti in grado di indirizzare l'Ateneo nel superamento di tali ostacoli.

➤ **Benessere organizzativo, welfare aziendale, conciliazione di tempi di vita e lavoro:** alla creazione del benessere lavorativo, ovvero del benessere fisico, psicologico e sociale del lavoratore, concorrono una serie di fattori legati ai tempi, alle modalità di lavoro, alla cultura organizzativa, nonché al clima generale che si respira nel luogo di lavoro.

Alcune delle dimensioni su cui si declina il concetto di inclusione comprendono:

Diritto allo studio

Per agevolare l'accesso alla formazione e per supportare le scelte e la crescita personale e professionale degli studenti l'Ateneo ha disposto un sistema di contribuzione calmierata e un insieme di servizi per gli studenti: orientamento, placement, servizi per disabili e per categorie particolari di studenti.

Il bacino geografico di provenienza degli studenti che si iscrivono all'Università di Firenze è prevalentemente regionale; le famiglie di origine appartengono per lo più al ceto sociale medio, e maggioritaria è la percentuale di laureati di prima generazione, senza genitori laureati in famiglia. Il 50% circa degli studenti presenta un valore ISEE inferiore a 34.000 euro. Per garantire il diritto allo studio e permettere a tutti di accedere a una istruzione di qualità, indipendentemente dalle risorse economiche possedute dalle famiglie, l'Ateneo ha istituito un [sistema di tassazione equo e progressivo](#), che tutela i ceti meno abbienti, tiene conto delle situazioni di potenziale svantaggio e valorizza il merito.

Il progetto del [Polo Universitario Penitenziario Toscano](#) ha la finalità di dare attuazione ai principi costituzionali del diritto allo studio universitario e del fine rieducativo della pena è l'unico in Italia che consente alle persone in stato di detenzione di accedere a qualunque corso di laurea offerto dagli Atenei toscani, con il supporto di un'intensa e capillare attività di orientamento e sostegno in itinere e in uscita.

Pari opportunità di genere

Le misure volte a favorire pari opportunità tra i generi sono definite nel [Piano di uguaglianza di genere 2021-2024](#) ("Gender equality plan", GEP), oltre che nel [Piano triennale delle azioni positive 2022-2024](#) promosso dal Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità. Gli obiettivi del GEP, volti a facilitare la realizzazione di ambienti di studio e lavoro equi e inclusivi, in cui tutti i talenti possano essere liberi di prosperare, sono ripartiti su quattro aree prioritarie, ciascuna corredata di azioni, indicatori, target, risorse assegnate:

➤ **conciliazione vita-lavoro:** le azioni specifiche prevedono il consolidamento degli strumenti conciliativi destinati al personale tecnico-amministrativo (telelavoro, lavoro agile, flessibilità oraria) e la progettazione di nuovi servizi dedicati a tutta la comunità accademica (es. ludoteca, babysitting).

➤ **equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali**: attraverso iniziative formative e di revisione regolamentare si intende favorire una rappresentanza più equilibrata a tutti i livelli organizzativi.

➤ **integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti**: per sensibilizzare la comunità accademica sul tema, promuovere atteggiamenti inclusivi, rilevare gli aspetti legati al genere nei gruppi di ricerca e nei contenuti delle ricerche.

➤ **contrasto delle violenze di genere**: aggiornamento del codice di comportamento, apertura di sportelli per l'accoglienza e la segnalazione di molestie.

Per maggiore dettagli, si rimanda al [Bilancio di genere 2021](#).

Accessibilità

Per migliorare l'accessibilità di ambienti e servizi, in particolare per gli utenti con limitazioni funzionali, l'impegno dell'Ateneo comprende:

➤ interventi progressivi, programmati nel Piano Edilizio, per la **rimozione delle barriere architettoniche**;

➤ **segnaletica** apposta nelle proprie strutture per facilitare l'orientamento, il *wayfinding* e la riconoscibilità delle fonti di pericolo, creazione di **documenti e siti web accessibili**, ampliamento dell'**accesso ai documenti e ai contenuti formativi, anche mediante il ricorso alle nuove tecnologie** (ad esempio, sistemi di e-learning e ausili specifici per studenti non vedenti, ipovedenti e con DSA: programmi di sintesi vocale, leggilibri, tastierone, video-ingranditori, ecc.);

➤ **semplificazione e dematerializzazione delle procedure**.

Cooperazione allo sviluppo e protezione internazionale

Attraverso le attività di cooperazione internazionale l'Ateneo offre il proprio **contributo ai processi di stabilizzazione e democrazia dei paesi in via di sviluppo**, anche attraverso azioni concertate e sinergie con gli altri attori di rilievo, quali il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI). Inoltre, insieme ad altri 52 Atenei italiani, l'Università di Firenze ha aderito nel gennaio del 2020 al [Manifesto dell'Università inclusiva](#) promosso da UNHCR, l'Agenzia ONU per i Rifugiati, con lo scopo di "favorire l'accesso dei rifugiati all'istruzione universitaria e alla ricerca, e promuovere l'integrazione sociale e la loro partecipazione attiva alla vita accademica". Per adempiere a questi obiettivi l'Ateneo si adopera per favorire l'accesso all'istruzione degli studenti stranieri, e si impegna per garantire la libertà accademica di ricercatori e docenti, attraverso una serie di iniziative, per le quali si rimanda al [Bilancio sociale](#).

Politiche per la legalità

L'Ateneo fiorentino crede nella **costruzione partecipata di una cultura condivisa della legalità**, basata sul concetto di **responsabilità sociale**. Gli obiettivi strategici in materia sono stabiliti nel [Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza](#), che costituisce parte integrante di questo PIAO (cfr. § 2.5), adottato ai sensi della L. 190/2012 (Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione) e nel rispetto del Piano Nazionale Anticorruzione e delle linee guida ANAC.

Politiche per la tutela della salute e sicurezza dell'ambiente di lavoro

L'Università di Firenze fa proprio il concetto di salute così come definito dall'Organizzazione Mondiale della Sanità: uno stato di "benessere fisico, mentale e sociale". **L'Ateneo contribuisce alla promozione della salute della comunità accademica e locale**:

- garantendo la **salubrità e sicurezza dell'ambiente di studio e lavoro** e la sorveglianza sanitaria dei lavoratori. Il Sistema di Gestione della Sicurezza dell'Università di Firenze è definito nel [Regolamento di ateneo per la sicurezza e la salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro](#), nel rispetto della normativa vigente in materia (D. Lgs 81/2008). Il **portale web [Ateneo sicuro](#)** pubblica contenuti informativi per promuovere la sicurezza delle attività svolte nei luoghi dell'Ateneo e la documentazione utile ai soggetti direttamente coinvolti nella sua assicurazione.
- promuovendo il **benessere organizzativo** del personale;
- offrendo **servizi di [assistenza sanitaria di base per gli studenti fuori sede](#) e di [consulenza psicologica](#)**, volta alla gestione di disagi personali e relazionali o legati a difficoltà di apprendimento e problemi cognitivi e neuropsicologici;
 - mettendo le proprie competenze e risorse al servizio del Sistema Sanitario Regionale, attraverso le **Aziende Ospedaliero-Universitarie Careggi e Meyer**, che integrano le funzioni di ricerca, formazione e assistenza, secondo i principi del D.Lgs. 517/1999 (cfr. § 3.1.3). Su questo fronte, rilevano le attività assistenziali prestate dal personale di Ateneo, i progetti di ricerca attivi in ambito sanitario, le sperimentazioni cliniche, le iniziative di tutela della salute e promozione di comportamenti salutari.

L'Università di Firenze è soggetto **proponente dell'unico ecosistema dell'innovazione dedicato alle Scienze della vita, finanziato nell'ambito del PNRR**, denominato THE – Tuscany Health Ecosystem, partecipa all'Hub, è leader degli Spoke 2, 3 e 5 ed è affiliato a tutti gli altri Spoke.

Tra gli obiettivi del Piano Strategico 2022-2024 vi è il **progetto Benessere e Sport**, finalizzato a sensibilizzare la comunità sull'importanza di uno stile di vita sano e a migliorare lo stato di salute e il benessere psico-fisico negli ambienti di lavoro e studio.

Politiche per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale

Con il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD, D.Lgs. 82/2005 e ss.mm.ii.) ogni pubblica amministrazione è coinvolta nella realizzazione degli obiettivi dell'agenda digitale italiana ed europea, che mirano a **diffondere l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione**, allo scopo di **semplificare l'accesso ai servizi rivolti alle persone, rendere più efficienti i processi delle pubbliche amministrazioni, favorire l'innovazione e la crescita economica**. L'Ateneo declina queste strategie, perseguendo:

- la gestione coordinata e unitaria dello **sviluppo dell'architettura dei sistemi informativi e delle dotazioni infrastrutturali di Ateneo**, in termini di ammodernamento tecnologico e procedurale, reingegnerizzazione dei processi, dematerializzazione dei flussi documentali, standard di sviluppo e di gestione, pianificazione e coordinamento degli acquisti;
- **l'incremento della sicurezza informatica**, alla luce della preoccupante escalation degli attacchi informatici anche alle infrastrutture pubbliche, agendo sia sul fronte della consapevolezza degli utenti che sul potenziamento dei meccanismi di difesa;
- **l'accessibilità ed usabilità degli strumenti informatici** a tutti i cittadini e agli utenti con disabilità;
- **l'integrazione degli aspetti tecnologici nell'organizzazione dei servizi** e nella attuazione delle forme di **lavoro agile**, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa.

Il programma di azione, in continuità con quanto già avviato e realizzato, è esposto in dettaglio nel Piano triennale per l'Informatica 2021-2023, approvato dagli Organi di Governo nelle sedute di settembre 2022, e comprende i seguenti obiettivi:

- aumentare il numero e la qualità dei servizi offerti digitalmente, con particolare attenzione agli aspetti dell'accessibilità;
- aumentare l'adozione delle piattaforme abilitanti ed i servizi offerti per loro tramite;
- migliorare l'offerta dei servizi di connettività;
- fornire servizi sempre più interoperabili;
- proseguire con l'opera di dematerializzazione dei processi già in atto;
- aumentare la Cyber Security Awareness nella PA;
- aumentare il livello delle competenze digitale dei propri dipendenti e studenti.

La spesa triennale nell'ambito ICT riguarda essenzialmente il costo delle soluzioni applicative usufruite in SAAS (inclusa la manutenzione evolutiva e normativa), la gestione dell'infrastruttura di rete, l'acquisto e la manutenzione dei dispositivi in dotazione al personale o posizionati nelle aule, l'acquisto di licenze dedicate essenzialmente alle attività didattiche e la gestione dei sistemi server dedicati essenzialmente alla ricerca e trasferimento tecnologico.

Politiche per la sostenibilità ambientale

Come per gli aspetti di sostenibilità sociale, il tema della sostenibilità ambientale è un obiettivo strategico dell'attuale mandato rettorale.

L'Università è una comunità di grandi dimensioni, e nello svolgimento delle proprie attività istituzionali può generare un impatto ambientale significativo, in termini, ad esempio, di mobilità, consumi idrici, energetici, di produzione di rifiuti. Le scelte dell'Ateneo ed i comportamenti seguiti da tutti i membri della comunità accademica possono perciò assumere un'ampia valenza in questo ambito, in termini di **riduzione dell'impatto ambientale**, dell'**educazione di cittadini responsabili**, di **ricerca e trasferimento tecnologico a sostegno della transizione ecologica**.



L'Università di Firenze partecipa alle iniziative della **Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile**. Molti dei temi che riguardano la sostenibilità e la scienza aperta sono anche di interesse del consorzio [Euniwell](#) – L'università europea per il benessere, associazione di università europee che opera nella formazione e ricerca per il benessere sociale, ambientale, economico e culturale. Le azioni e le misurazioni sono gestite dal [Green Office](#); al suo interno, lo **Sportello della Scienza e della Sostenibilità** accoglie gli stimoli che giungono dalla società civile che possano prevedere una fase di ricerca o di studio, i cui risultati vengono restituiti ai cittadini in eventi pubblici, con l'approccio tipico della "**citizen science**".

L'impegno dell'Ateneo ad una gestione sostenibile delle attività e delle infrastrutture si concretizza su più piani (nel **portale web [Ateneo Sostenibile](#)** sono pubblicati ampi contenuti informativi sulle **attività avviate dall'Ateneo** in questo senso):

- **politiche di approvvigionamento:** l'Università di Firenze sceglie i fornitori di beni, servizi e lavori nel rispetto delle direttive europee e della normativa nazionale vigente, integrando i **criteri di sostenibilità ambientale e sociale in tutte le fasi del processo di acquisto**.
- **gestione e riduzione dei rifiuti:** l'Ateneo opera una attenta gestione dei rifiuti (differenziazione, recupero, smaltimento dei rifiuti organici, della plastica, carta e altre tipologie di rifiuti quali RAEE, toner esausti, batterie esaurite, farmaci scaduti e altro). Tuttavia, per ridurre la produzione dei rifiuti occorre soprattutto un atteggiamento responsabile e sostenibile nella fase di acquisto di beni o sostanze, privilegiando quelle attrezzature che a fine ciclo, della loro vita, salvo il riuso, siano differenziabili, scomponibili e con la massima possibilità di avviare a recupero. L'Ateneo intende aumentare la quota di rifiuti recuperati, ma va evidenziato come

talvolta i costi per destinare i rifiuti a recupero siano maggiori che per i processi diretti alla distruzione.

➤ **gestione delle infrastrutture, risparmio energetico e produzione di energia alternativa:** gli interventi di efficientamento energetico (isolamento degli edifici, fotovoltaico, trasporti, illuminazione, impianti di riscaldamento e condizionamento, consumo dei computer e di altri apparecchi elettronici) assumono un rilievo particolare, in ottica di sostenibilità sia ambientale che economica, nella attuale fase congiunturale, in cui l'aumento i costi dei servizi energetici ha determinato la necessità di un consistente impegno di spesa nel bilancio di previsione 2023. Oltre al contenimento dei consumi per la termogestione (riduzione dei gradi giorno/ore giornaliere di accensione, chiusure programmate delle sedi), i maggiori progetti di riqualificazione/ampliamento delle infrastrutture in programma (tra cui spicca il progetto del Polo di Agraria nel Campus di Sesto Fiorentino) prevedono l'impiego di fonti di energia rinnovabili in quota non inferiore al 50% del fabbisogno energetico complessivo, come la realizzazione di un impianto fotovoltaico carport per una superficie di oltre 500 mq, con benefici progressivi che potranno essere osservati man mano che entreranno in funzione a regime. Tra le ulteriori attività che saranno oggetto di approfondimento/progettazione si segnalano gli studi per l'efficientamento energetico dell'illuminazione interna tramite l'utilizzo della tecnologia LED per i quali sono state già stanziare risorse economiche nella programmazione. Per maggiori dettagli, si rinvia al [Bilancio Sociale](#).

➤ **mobilità cittadina:** sebbene si tratti di un campo su cui l'Ateneo non può intervenire direttamente, l'organizzazione dei trasporti urbani incide fortemente sulle attività universitarie; nondimeno, l'organizzazione delle attività universitarie incide significativamente sulla domanda di mobilità nell'area fiorentina. L'università può condizionare la domanda di mobilità di personale e studenti (ad es. limitando la necessità di spostamenti tra sedi diverse) e orientare, entro certi limiti, le loro scelte «modali»; inoltre, interloquisce come stakeholder con le istituzioni competenti e le aziende del settore. A dicembre 2022 è stato approvato il [Piano Spostamenti casa-lavoro](#), nel quale sono definite una serie di misure volte a disincentivare l'uso individuale dell'auto privata, favorire l'uso del trasporto pubblico, della mobilità ciclabile e la micromobilità, ridurre la domanda di mobilità.

➤ **utilizzo razionale dell'acqua e delle altre risorse materiali:** attraverso la manutenzione degli impianti idrici, una gestione attenta dell'irrigazione delle aree verdi anche attraverso il recupero e accumulo delle acque meteoriche come previsto nel citato progetto per la nuova sede del Dipartimento di Agraria, l'installazione nelle proprie sedi di fontanelli per l'acqua potabile.

➤ **gestione agricola e del verde:** contribuiscono ad un approccio sostenibile in questo ambito le attività dell'Orto botanico, gli orti universitari bioattivi (per la gestione dei quali verrà pubblicato un bando aperto agli studenti), le attività dell'Azienda Agricola Montepaldi.

➤ **promozione della cultura della sostenibilità:** per condividere con tutta la comunità accademica e con la cittadinanza le ragioni, le modalità e gli scopi di un agire sostenibile, l'Ateneo attua numerose iniziative di comunicazione, sensibilizzazione e partecipazione su questi temi (vedasi il [Bilancio Sociale](#)).

►Fig. 2.5 – Progetto grafico di identità visiva per l'impegno di Ateneo sulla sostenibilità. Fonte: Green Office.



2.3.1 Linee di indirizzo per l'attuazione delle strategie

In adesione degli orientamenti dettati nel Piano Strategico e degli impatti attesi sulla creazione di valore pubblico, in questa sezione del PIAO sono fissate **le linee di indirizzo**, che **selezionano, tra tutti gli obiettivi del Piano Strategico, quelli relativi alle missioni istituzionali sui quali deve prioritariamente convergere la programmazione delle strutture** (Dipartimenti e Amministrazione) per il triennio di riferimento, tenuto conto degli obiettivi generali del sistema universitario e delle risorse umane, economico-finanziarie e infrastrutturali disponibili. Le linee di indirizzo descrivono il livello di valutazione della **performance istituzionale** (cfr. § 4.1 e SMVP, § 1).

La **declinazione strategica dipartimentale delle linee di indirizzo** avverrà successivamente all'approvazione del PIAO, **nell'ambito del ciclo dell'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti**, secondo il modello di accreditamento periodico (AVA3). L'individuazione dei target (triennali) e delle azioni che contribuiscono al loro raggiungimento, insieme all'indicazione delle risorse (umane ed economiche) necessarie, viene espressa nella sezione "Pianificazione" della Relazione Annuale del Dipartimento, contestualmente alla programmazione triennale del personale docente e ricercatore. Le linee di indirizzo costituiscono al contempo elemento di pianificazione dipartimentale e strumento di determinazione delle quote allocative dei Punti Organico ai Dipartimenti (cfr. § 3.2.1).

Di seguito si presentano gli obiettivi strategici che costituiscono le linee di indirizzo per l'anno 2023, raggruppati per ambito. Per ogni obiettivo si riporta il riferimento agli obiettivi di sostenibilità (SDG) collegati, una sintetica analisi del contesto, le azioni attuative, gli indicatori e i target triennali per la valutazione dei risultati della performance istituzionale dell'Ateneo (cfr. § 4.1). I target sono prevalentemente fissati entro un range di riferimento che tiene conto del posizionamento attuale dell'Ateneo e dei valori fissati come *benchmark*, ricercando il mantenimento o il miglioramento del valore rispetto alla media del triennio precedente, tendenzialmente verso il valore del maggiore *competitor*.

Le linee di indirizzo riconducono alle strategie anche la **performance organizzativa dell'Amministrazione**, intesa come contributo della componente tecnico-amministrativa agli obiettivi di Ateneo (cfr. § 2.4). In questo ambito sono declinati anche gli obiettivi della quarta linea del Piano Strategico (Responsabilità, Sostenibilità, Qualità), che richiedono il sostegno di misure organizzative di fondamento trasversali.

Ambito	Obiettivi Piano Strategico	Indicatori Piano Strategico	Collegamento con indicatori AVA, FFO, Modelli di dotazione	Pianificazione Dipartimenti	Performance Organizzativa Ateneo
La didattica del futuro	1.1 Ampliare l'accesso e l'efficacia della formazione universitaria	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea, laurea magistrale o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	AVA, FFO, Modello Dotazione	✓	✓
		Proporzione di laureati entro la durata normale del corso	AVA, Modello Dotazione	✓	
	1.2 Promuovere percorsi formativi innovativi e di eccellenza	Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM)	AVA, FFO		✓
	1.4 Migliorare gli spazi reali e virtuali per la didattica	Mq disponibili per attività di didattica/studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale	AVA, PRO3		✓
	1.5 Potenziare l'attrattività dell'Ateneo a livello internazionale	Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	AVA	✓	
Numero di visiting professor			✓		
Qualità della ricerca	2.1 Promuovere Ricerca di Frontiera	Tasso di successo nell'accesso ai finanziamenti competitivi: N. progetti competitivi (regionali, nazionali, europei, internazionali) finanziati/ N. progetti competitivi (regionali, nazionali, europei, internazionali) presentati	Modello Dotazione	✓	✓
		Tasso di occupazione dei dottori di ricerca a un anno dal conseguimento	AVA	✓	
	2.2 Promuovere talenti e promuovere lo sviluppo: il dottorato di ricerca	Iscritti al primo anno di Corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo	AVA	✓	
		Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso più di 3 mesi all'estero	AVA	✓	
	2.3 Attrarre talenti in un ambiente stimolante e inclusivo	Produttività scientifica del personale che ha mantenuto lo stesso ruolo (VQR 2015-2019 R1)	AVA, FFO, Modello Dotazione	✓	
Produttività scientifica dei neoassunti e degli scorrimenti di ruolo (VQR 2015-2019 R2)		AVA, FFO, Modello Dotazione	✓		
L'impatto della ricerca nella società	3.3 Potenziare l'ecosistema dell'innovazione	Numero spin off attivi / Numero docenti di ruolo	AVA	✓	✓
		Numero di eventi di public engagement realizzati		✓	
	3.4 Aumentare la consapevolezza del Public Engagement in Ateneo e nelle sue strutture	Percentuale di eventi realizzati in collaborazione con altre strutture (interne ed esterne all'Ateneo)		✓	
Responsabilità Sostenibilità Qualità	4.1 Sostenibilità economico / finanziaria	ISEF (Sostenibilità economico-finanziaria)			✓
		IDEB (Indebitamento)	AVA, FFO		✓
		ISP (Spese di personale)			✓

▲Fig. 2.6 – Coerenza tra linee di indirizzo per l'attuazione delle strategie, pianificazione dipartimentale e performance organizzativa di Ateneo.

Ambito strategico: La didattica del futuro

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



Contesto: Dopo il deciso aumento (+24,5%) degli avvisi di carriera osservato nel triennio 2018-2020, nel 2022 il numero degli iscritti si stabilizza a circa 56.000 studenti; tuttavia, meno della metà degli iscritti (40% circa) prosegue al II anno avendo acquisito almeno 40 CFU, il 53% si laurea entro la durata normale del Corso e circa 1/3 degli studenti abbandona gli studi dopo un anno oltre la durata normale del corso.

Azioni: Potenziamento delle attività di orientamento e tutorato ai fini della riduzione della dispersione studentesca e di una maggiore inclusività.

Indicatori:

- 1) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea, laurea magistrale o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente
- 2) Proporzione di laureati entro la durata normale del corso

Valore iniziale:

- 1) 41,3%
- 2) 51,7%

Target 2025:

- 1) 41,4%-66,8%
- 2) 51,8%-68,3%

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


Contesto: L'offerta formativa dell'Ateneo è ampia e variegata e valorizza l'attività di ricerca del corpo docente. La condizione occupazionale dei laureati dell'Ateneo di Firenze è in linea con la media nazionale (intorno al 70%).

Azioni: Ampliamento dell'offerta formativa in funzione dei nuovi bisogni economici, sociali e professionali, legati alla transizione digitale, alla *green economy*, ai temi della sostenibilità ambientale, alla flessibilità nel mercato del lavoro. Potenziamento della docenza strutturata, anche ai fini dell'integrazione della ricerca nei programmi formativi, e dell'innovazione delle metodologie didattiche.

Indicatore:

Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM).

Valore iniziale:

96,9%

Target 2025:

96%-97,4%

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


Contesto: In città e nei comuni limitrofi l'Ateneo conta 90 edifici di proprietà o in uso e terreni per più di 140 ettari. Le azioni rientrano nel progetto approvato dal MUR nell'ambito della Programmazione Triennale 2021-23: acquisizione di nuovi spazi per la didattica e riconversione e riqualificazione di spazi esistenti a favore dell'utilizzo per attività didattiche, di studio con l'abbattimento delle barriere architettoniche per favorire una didattica sempre più inclusiva; valutazione e attivazione, ove possibile, di spazi dedicati al coworking dove assicurare la copertura wifi e l'alimentazione elettrica per i dispositivi personali.

Azioni: Interventi finalizzati ad accrescere gli spazi destinati alla didattica e a migliorare il benessere, la fruibilità e sicurezza di quelli già disponibili; valorizzazione, conservazione e promozione degli spazi e del patrimonio edilizio esistente di pregio culturale e storico-architettonico.

Indicatore:

Mq disponibili per attività didattica/studenti iscritti entro un anno oltre la durata normale.

Valore iniziale:

1,383

Target 2025:

1,56

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



Contesto: Gli studenti stranieri regolarmente iscritti all'Università di Firenze nell'A.A. 2020/2021 sono stati 3.527, la maggior parte iscritta ai corsi di studio in lingua inglese. La percentuale di iscritti ai Corsi di Studio che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero è pari al 2,2% nel 2020/21; gli indicatori di internazionalizzazione ANVUR mostrano margini di miglioramento.

Azioni: Incrementare la presenza di UNIFI sugli scenari internazionali, consolidare la didattica erogata in lingua straniera e la mobilità in uscita, potenziare le partnership con gli Atenei stranieri e le attività di cooperazione allo sviluppo.

Indicatore:

1) Percentuale di studenti iscritti al primo anno del Corso di laurea (L) e laurea magistrale LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero.

2) N. di *visiting professor*.

Valore iniziale:

1) 33%
2) 37

Target 2025:

1) 34%-57%
2) 38-50

Ambito strategico: Qualità della ricerca

P.S. 2.1 - Promuovere ricerca di frontiera



Contesto: Il numero totale di progetti finanziati è in costante aumento, anche se nel 2021 i proventi raccolti sono lievemente inferiori all'anno precedente; le fonti di finanziamento sono prevalentemente i programmi nazionali e la ricerca commissionata. Se il tasso di successo nell'accesso ai finanziamenti di ricerca complessivi (competitivi e non competitivi) passa dal 47,5% del 2020 al 50,5% del 2021, appare invece in diminuzione il tasso di successo dei soli progetti competitivi: 22%, rispetto al 31% del 2020.

Azioni: Incentivare l'attrattività di fondi di ricerca, migliorare la dimensione internazionale della ricerca UNIFI, promuovere politiche di Open Access e Open Science, valutazione interna delle attività di ricerca e TM.

Indicatori:

Tasso di successo nell'accesso ai finanziamenti competitivi:
N. di progetti competitivi (regionali, nazionali, europei, internazionali) finanziati sul totale di quelli presentati.

Valore iniziale:

26,3%

Target 2025*:

26,4%-30%

* Il target dovrà tenere conto dell'impegno sui progetti finanziati dal PNRR

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



Contesto: Dei 26 dottorati di cui UNIFI è sede amministrativa, 15 sono basati su una qualche forma di associazione (con altri atenei o Istituti di ricerca, in consorzi, convenzioni e accordi); 24 dottorati sono stati riconosciuti come Innovativi-Internazionali dal Ministero; 17 sono in collaborazione con il mondo della produzione e dell'impresa. L'Ateneo ha finanziato tutti i propri dottorati, con un numero di borse superiore a quelle del ciclo precedente. Le co-tutele di tesi sono state 24 nel 2021. Resta pressoché stabile il numero di titoli di Doctor Europaeus, mentre è in crescita il numero di dottorandi stranieri.

Azioni: Riforma del Dottorato (dottorati industriali, dottorati nazionali, nuove borse di ateneo), promuoverne l'internazionalizzazione, educare all'integrità nella ricerca.

Indicatori:

- 1) Iscritti al primo anno di Corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo
- 2) Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso più di 3 mesi all'estero
- 3) Tasso di occupazione dei dottori di ricerca a un anno dal conseguimento

Valore iniziale:

- 1) 37,9%
- 2) 62,2%
- 3) 91%

Target 2025:

- 1) 38%-45,1%
- 2) 62,3%-66,1%
- 3) 90%-92,8%

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



Contesto: I risultati della procedura di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019, pubblicati a luglio 2022, rilevano il valore della ricerca dell'Università di Firenze, che, nella graduatoria delle università statali nazionali, risulta al 7° posto per qualità e quantità dei prodotti di ricerca dell'intero personale, al 6° posto per qualità e quantità dei prodotti dei dottori di ricerca che sono diventati ricercatori, all'8° posto per qualità e quantità della terza missione. 12 Dipartimenti sono stati ammessi alla selezione per Dipartimenti di eccellenza, 7 dei quali hanno ottenuto il relativo riconoscimento e finanziamento (2 in meno della tornata precedente).

Azioni: Incrementare la qualità e produttività scientifica dei neoassunti e degli scorrimenti di ruolo, favorire diversità ed inclusione nei gruppi di ricerca, supportare l'autonomia scientifica dei giovani talenti.

Indicatori*:

- 1) Produttività scientifica del personale che ha mantenuto lo stesso ruolo (VQR 2015-2019 – R1)
- 2) Produttività scientifica dei neoassunti e degli scorrimenti di ruolo (VQR 2015-2019 – R2)

Valore iniziale:

- 1) 1,04
- 2) 1,01

Target 2025*:

- 1) 1,05-1,08
- 2) 1,02-1,06

*Gli indicatori e i target dovranno tenere conto di quanto sarà previsto nell'ambito del prossimo esercizio VQR

Ambito strategico: L'impatto della ricerca nella società

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



Contesto: Per valorizzare l'apporto scientifico dei ricercatori e dei gruppi di ricerca e sostenere l'innovazione e il trasferimento tecnologico (TT) l'Ateneo ha costituito una rete organizzativa diffusa, premiata da un costante incremento sia di attività, che di fatturato. Le azioni sviluppate da questo complesso ecosistema sono orientate a potenziare la collaborazione con le istituzioni, le imprese, il territorio, e a promuovere la formazione al lavoro, lo sviluppo dell'occupabilità, la generazione di intraprendenza. Una spinta ulteriore su questo asse è rappresentata dai progetti attivati nell'ambito del PNRR, che dovranno essere supportati da un'adeguata infrastruttura gestionale.

Azioni: Potenziare il trasferimento delle conoscenze quale motore per generare valore sociale, culturale ed economico attraverso l'innovazione, in forte sinergia con l'ecosistema territoriale; supportare gli spin-off nella fase di accelerazione.

Indicatori:	Valore iniziale:	Target 2025:
N. spin off attivi/N. docenti di ruolo (FTE organico di riferimento)	0,03	0,02-0,04

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



Contesto: L'Ateneo attua numerose e variegata attività divulgative di alto valore educativo e culturale, volte a rendere visibile il legame tra ricerca e vita quotidiana. Il valore delle iniziative promosse è testimoniato dagli esiti della recente valutazione di ANVUR nell'ambito della VQR Terza Missione. L'Ateneo è socio fondatore di [APEnet](#), l'Associazione "Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement", nata per promuovere e valorizzare la cultura e le esperienze di Public Engagement, dirette a generare crescita sociale, culturale ed economica, per superare la distanza tra ricerca e società e alimentare nuove sfide che tengano conto delle identità territoriali e sappiano riconoscere l'apporto dei differenti protagonisti che in essi operano, amplificandone l'impatto.

Azioni: Sensibilizzare il personale docente e TA verso una maggiore integrazione delle pratiche di Public Engagement (PE) nelle attività di didattica e ricerca; favorire le relazioni territoriali e le occasioni di confronto e scambio di esperienze, con cittadinanza, associazioni, istituzioni, imprese, amministrazioni, reti ed enti; migliorare l'efficacia delle attività di PE.

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

2.4 Performance

In questa sezione del PIAO è definito il Piano delle Performance 2023-2025³, riferito alle attività tecnico amministrative dell'Ateneo. Come illustrato nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2023, il sistema di gestione della **performance organizzativa– relativa alla qualità, all'efficacia e all'efficienza dei servizi amministrativi** che supportano le missioni istituzionali – prevede un forte **allineamento tra gli obiettivi strategici e quelli della struttura tecnico-amministrativa**.

La performance organizzativa è misurata a livello complessivo di Ateneo (§ 2.4.1) e di singole unità organizzative (§ 2.4.2).

2.4.1 Performance organizzativa di Ateneo

A questo livello si rappresenta il contributo complessivo della struttura tecnico-amministrativa alla performance istituzionale dell'Ateneo, misurato, come indicato nel SMVP 2023, da un set di indicatori riferibili ai primari assi di sviluppo delle strategie e della gestione.

Gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (P.O.A.) per il 2023, esposti di seguito, sono **direttamente collegati alle linee di indirizzo annuali** (cfr. § 2.3.1) **e agli indicatori del sistema universitario nazionale**. I target e le metriche di valutazione, coerenti con la matrice strategica, sono definiti tenendo conto del diverso periodo di osservazione (una annualità) e della capacità di incidenza della componente tecnico-amministrativa sui risultati: le azioni che possono fare da leva comprendono lo sviluppo delle attività di orientamento, dei servizi di supporto alla ricerca e al trasferimento tecnologico, la formazione per i dipendenti, l'ottimizzazione del patrimonio edilizio ed economico-finanziario. I risultati attesi potranno beneficiare anche del collegamento con gli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali nei medesimi ambiti.

Ambito strategico/Obiettivo

Collegamento con indicatori di performance istituzionale

Ambito strategico: La didattica del futuro

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

AVA, FFO, Piano Strategico

Indicatore:

Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea, laurea magistrale o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente.

Valore iniziale:

41,3%

Target 2023:

41,3%

Metrica per la valutazione del risultato:

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

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

AVA, FFO, Piano Strategico

Indicatore:

Valore iniziale:

Target 2023:

³ Disposto ai sensi del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm. ii.

Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM)	96,9%	96,9%
---	-------	-------

Metrica per la valutazione del risultato:

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

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

PRO3, AVA

Indicatore:

Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi

Valore iniziale:

1,383

Target 2023:

1,560

Metrica per la valutazione del risultato:

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

Ambito strategico: Qualità della ricerca

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

AVA, Piano Strategico

Indicatore:

Tasso di successi nell'accesso ai finanziamenti competitivi: N. progetti competitivi (regionali, nazionali, europei, internazionali) finanziati sul totale di quelli presentati

Valore iniziale:

26,3%

Target 2023:

26,3%

Metrica per la valutazione del risultato:

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

Ambito strategico: L'impatto della ricerca nella società

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

AVA

Indicatori:

N. spin off attivi/N. docenti di ruolo (FTE organico di riferimento)

Valore iniziale:

0,03

Target 2023:

0,04

Metrica per la valutazione del risultato:

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

Ambito strategico: Responsabilità, sostenibilità, qualità

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

AVA, FFO

Indicatori:

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

Valore iniziale:

- 1) 1,2
- 2) 16,17%
- 3) 62,48%

Target 2023:

- 1) >1
- 2) <10%
- 3) <80%

Metrica per la valutazione del risultato:

- 1) Valore dell'indicatore > 1 = 100%; Valore dell'indicatore <1>0,7 = 75%; Valore dell'indicatore < 0,7 = 50%
- 2) Valore dell'indicatore < 10% = 100%; Valore dell'indicatore >10%< 15% = 75%; Valore dell'indicatore > 15% = 50%
- 3) Valore dell'indicatore < 80% = 100%; Valore dell'indicatore <0,9>0,7 = 75%; Valore dell'indicatore < 0,7 = 50%

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

AVA, PRO3, Piano Strategico

Indicatore:

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

Valore iniziale:

63,375

Target 2023:

160

Metrica per la valutazione del risultato:

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

2.4.2 Performance organizzativa delle strutture

In questa sezione sono definiti gli obiettivi di **performance organizzativa delle strutture soggette a presidio dirigenziale**. Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2023, in questo ambito si distinguono:

➤ **obiettivi di prestazione:** tesi al mantenimento e accrescimento della **soddisfazione degli utenti per i servizi** erogati dalle strutture, misurata attraverso set di item (differenziati per area) tratti dalle indagini di *customer satisfaction* (cfr. SMVP, § 2.3), completati con una rilevazione della soddisfazione dei Direttori di Dipartimento sull'operato del Dirigenti. 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 di innovazione:** orientati all'ampliamento e/o alla modernizzazione dei processi e dei servizi (**sviluppo, semplificazione, digitalizzazione, efficientamento, trasparenza e anticorruzione**), anche attraverso interventi trasversali.

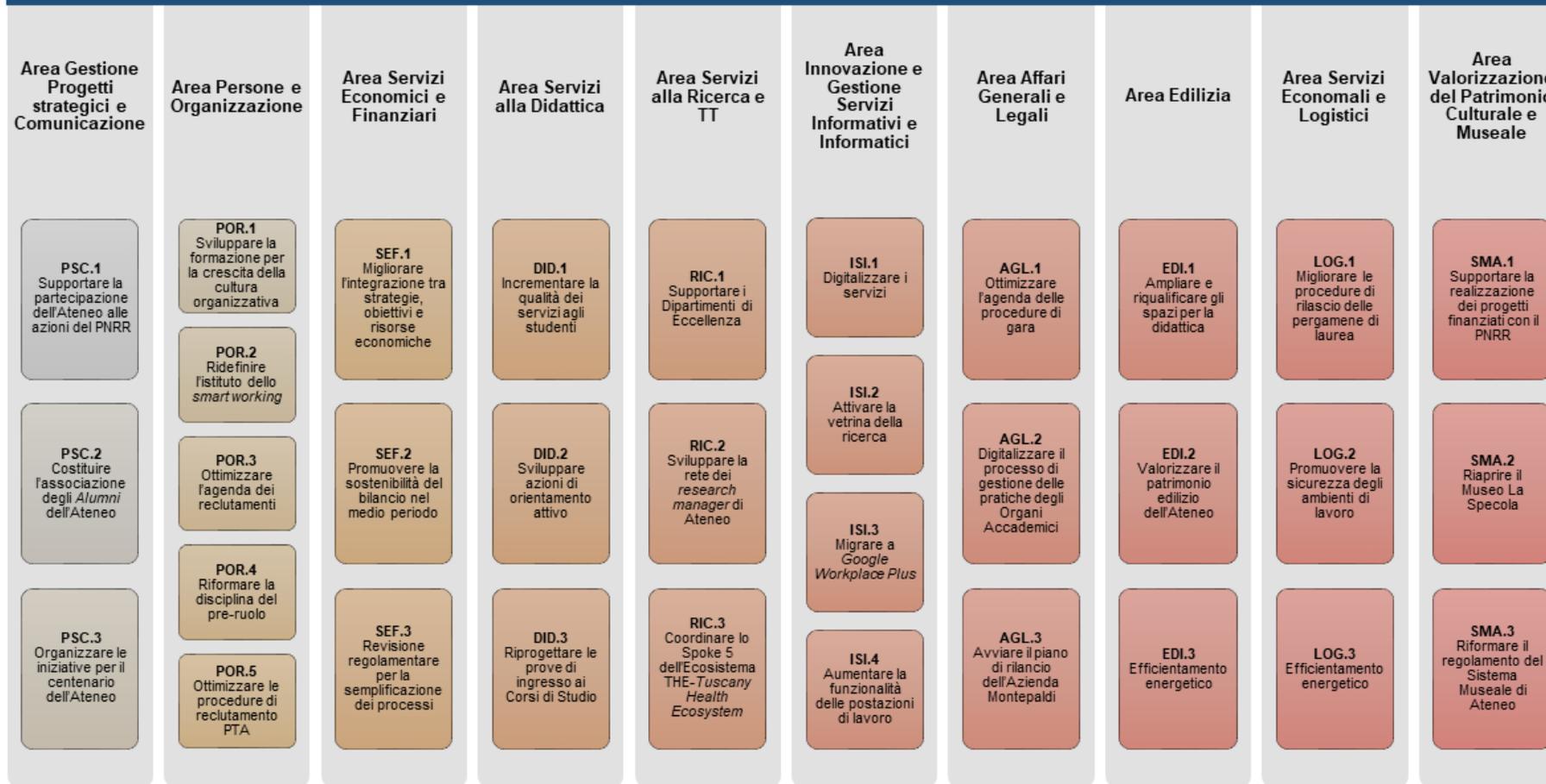
Di seguito si dà una **rappresentazione grafica di sintesi degli obiettivi assegnati al Direttore Generale** e degli **obiettivi di innovazione assegnati ai Dirigenti**; le schede di presentazione degli obiettivi di ciascuna area, con azioni, indicatori e target per il monitoraggio, sono pubblicate nella sezione 4.2 di questo PIAO. Gli obiettivi di trasparenza e contrasto alla corruzione sono presentati nella sezione 2.5, contenente il PTPCT. Per il dettaglio delle azioni e delle *milestones* si rimanda ai documenti di progettazione, pubblicate nella sezione "Performance" del [Datawarehouse di Ateneo](#) (DAF – ad accesso autenticato).

Obiettivi del Direttore Generale

Organizzazione	Digitalizzazione e Semplificazione	Personale	Attuazione delle strategie	Partecipazioni di Ateneo	Prevenzione della corruzione e trasparenza	Infrastrutture
<ul style="list-style-type: none"> •Attuazione delibere del CdA inerenti all'assetto macro organizzativo ed interventi di micro riorganizzazione e di cultura organizzativa •Interventi formativi a supporto del cambiamento organizzativo e funzionali ad accompagnare il nuovo SMVP •Presidio tavolo contenzioso e analisi in funzione della messa in opera di azioni di prevenzione •Coordinamento organizzazione e potenziamento servizi e azioni di comunicazione di Ateneo •Presidio sostenibilità di bilancio, in tutte le sue declinazioni 	<ul style="list-style-type: none"> •Presidio delle azioni per la digitalizzazione contenute nel piano direzionale e semplificazione delle procedure concordate con il collegio dei Direttori di Dipartimento 	<ul style="list-style-type: none"> •Attuazione linee di indirizzo CdA per il reclutamento del personale TA: assicurare l'interlocuzione con i Responsabili delle strutture per definire fabbisogni puntuali, anche mediante il ricorso ad indicatori sui volumi di attività gestiti •Presidio del tavolo di confronto/trattativa sindacale: applicazione del nuovo CCNL, sottoscrizione nuovo CCIL •Comunicazione e dialogo con il personale TA: attivazione di azioni di ascolto e di comunicazione interna 	<ul style="list-style-type: none"> •Presidio supporto gestionale alla gestione dei progetti PNNR e Dipartimenti Eccellenti •Celebrazioni centenario dell'Ateneo: progettazione ed implementazione assetto gestionale a supporto •Inquadramento delle modalità gestionali per realizzare la strategia di Ateneo in materia di promozione della pratica sportiva •Progetto «Museo La Specola»: coordinamento per l'inaugurazione del nuovo percorso •FUP: inquadramento assetto gestionale a regime •PRO3: coordinamento delle azioni volte al conseguimento dei target MUR 	<ul style="list-style-type: none"> •Azienda agricola Montepaldi: definizione del progetto di risanamento e sviluppo ed avvio del procedimento per l'individuazione di un partner operativo •PIN Prato: completamento processo di inquadramento in base al D. Lgs 167/2016 e s.m.i, interlocuzione con i soci per la definizione degli indirizzi alla Società •Coordinamento presidio della riforma di Statuto, Regolamento Generale di Ateneo, Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità 	<ul style="list-style-type: none"> •Presidio dell'attuazione delle misure contenute nel PIAO 	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinamento redazione piano pluriennale di sviluppo e razionalizzazione degli spazi di Ateneo. •Coordinamento piano azioni di monitoraggio ed efficientamento energetico

▲Fig. 2.7 – Obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale per il 2023.

Obiettivi di innovazione



▲Fig. 2.8 – Obiettivi di innovazione assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti per il 2023.

2.5 Rischi corruttivi e trasparenza

La cultura della legalità è un principio fondante della **correttezza, equità ed efficienza** che devono improntare le scelte, l'esercizio delle attività e l'uso delle risorse delle pubbliche amministrazioni. Le **politiche di contrasto alla corruzione e di trasparenza** sono finalizzate a **garantire e a rendere conto ai portatori di interesse che i processi dell'Ateneo si svolgano nel rispetto di quei valori e del mandato istituzionale** rivestito; le misure di trasparenza e anticorruzione sono perciò **presupposti fondamentali per la produzione del valore pubblico**. Gli impegni strategici in questo senso, che si concretizzano nelle misure di trattamento del rischio descritte nei paragrafi successivi, comprendono:

- rafforzare l'**analisi dei rischi** e della previsione delle misure di prevenzione;
- migliorare l'**efficienza dei processi** decisionali e dei procedimenti interni, attraverso la revisione e l'aggiornamento dei regolamenti interni e la digitalizzazione delle procedure (cfr. § 2.4);
- promuovere le **pari opportunità** (cfr. § 2.3);
- migliorare i flussi informativi e **incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità** delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni;
- favorire la **partecipazione degli stakeholder all'elaborazione delle strategie di prevenzione della corruzione**: per questo, il 25 novembre 2022 è stato pubblicato un avviso di [consultazione pubblica](#) sulla home page dell'Ateneo al fine di raccogliere eventuali suggerimenti e/o proposte in ordine alla individuazione delle aree, dei fattori e delle situazioni a più intenso rischio di corruzione e/o di cattiva amministrazione, diretto a studenti, personale docente e tecnico-amministrativo, organizzazioni sindacali, rappresentanti di specifiche categorie di utenti o imprese e più in generale tutti i portatori di interesse (non sono pervenute segnalazioni entro la data del 31 dicembre);
- incrementare la **formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza**, per rafforzare la cultura della legalità e agire contro le cause profonde che favoriscono la criminalità, condizionando le dinamiche economico-finanziarie e sociali del territorio e aprendo spazi alle strategie di aggressione alle realtà imprenditoriali sane;
- **consolidare la logica integrata del ciclo delle performance**, sia in ottica di pianificazione che di monitoraggio, individuando un sistema di indicatori per monitorare l'attuazione delle misure di trasparenza e anticorruzione, integrato nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Gli attori prioritariamente coinvolti nella definizione, attuazione e controllo delle misure di trasparenza sono il **Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza** (RPCT), che svolge anche le funzioni di Responsabile della Trasparenza, coadiuvato dall'unità organizzativa "Prevenzione della Corruzione e Trasparenza", e la **rete di referenti** per la gestione del rischio corruttivo, costituita dai Dirigenti delle strutture, dai Direttori e Responsabili amministrativi di dipartimento. Le azioni programmate per il triennio 2023-2025 tengono conto delle misure adottate nei cicli precedenti, delle considerazioni riportate nell'attestazione sugli obblighi di trasparenza rilasciata annualmente dal Nucleo di Valutazione/OIV, degli eventi verificatisi e delle segnalazioni degli stakeholder.

2.5.1 Metodologia di gestione del rischio

Per definire gli obiettivi e le misure di trattamento dei rischi corruttivi e di cattiva amministrazione si è partiti dall'**analisi del contesto esterno ed interno**, in parte riportata nelle altre sezioni del PIAO (cfr. § 2.1, § 2.3, § 3.1); nei paragrafi successivi si presentano brevemente gli elementi di contesto più specificatamente legati alla prevenzione dei rischi corruttivi individuati come obiettivo in questo PIAO (per ulteriori approfondimenti si rimanda al documento nel quale

sono definite le procedure applicative del PTPCT, di accompagnamento questa sezione del PIAO, pubblicato nell'[Intranet](#) di Ateneo – ad accesso autenticato, e in [Amministrazione Trasparente](#)).

Elementi conoscitivi fondamentali per individuare e prevenire i rischi derivano in particolare dalla **mappatura e analisi dei processi organizzativi dell'Ateneo**, attività che, svolta progressivamente e in ottica integrata con il sistema delle performance, permette di evidenziare non solo le aree potenzialmente esposte a rischi corruttivi, ma anche eventuali inefficienze o margini di miglioramento nello svolgimento delle attività. Ogni processo mappato identifica:

- la descrizione del processo organizzativo, con le sue fasi/attività e gli attori coinvolti;
- il **registro dei rischi**: viene riportata la descrizione di tutti gli eventi rischiosi che possono manifestarsi;
- **fattori abilitanti dei fenomeni corruttivi**: fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione;
- **valutazione del rischio corruttivo**: per la stima del livello di rischio è stato scelto l'approccio qualitativo. Gli indicatori utilizzati per la valutazione del rischio corruttivo sono il livello di interesse esterno, il grado di discrezionalità del decisore interno, la manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata, l'opacità del processo decisionale, il livello di collaborazione del responsabile del processo, il grado di attuazione delle misure di trattamento, i precedenti giudiziari e/o procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti, le segnalazioni pervenute, i dati disponibili in base agli esiti dei controlli interni, la rassegna stampa, le esemplificazioni elaborate dall'Autorità per il comparto di riferimento;
- **misure generali e specifiche di prevenzione**: le une incidono trasversalmente sull'apparato complessivo della prevenzione della corruzione, mentre le altre personalizzano la strategia di prevenzione su problemi specifici (cfr. § 2.5.2).

I processi mappati sono pubblicati come allegato al [Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza](#) e nelle pagine del sito web di Ateneo relative all'[organizzazione](#); nel 2022 sono state oggetto di mappatura i processi attinenti al PNRR, i processi relativi all'offerta formativa erogata per i Master e per le Scuole di Specializzazione, i processi di reclutamento del personale docente e ricercatore. Nel 2023, proseguirà la mappatura dei processi attinenti al PNRR.

2.5.2 Misure per il trattamento del rischio

Le **misure generali** per il trattamento dei rischi coinvolgono trasversalmente l'organizzazione, e comprendono:

- **Trasparenza**: l'amministrazione ha identificato gli obblighi, i flussi informativi e le responsabilità di pubblicazione (cfr. fig. 2.8), ed ha emanato il [Regolamento](#) e le [procedure](#) per esercitare il diritto di accesso civico semplice e generalizzato ai dati, alle informazioni e ai documenti detenuti dall'amministrazione.

- **Codice di comportamento**: il codice si applica al personale contrattualizzato, ai



▲ Fig. 2.9 – Flusso per la pubblicazione dei dati dell'Ateneo su Amministrazione Trasparente.

dirigenti e a coloro che abbiano un contratto di collaborazione con l'Ateneo, mentre costituisce principio di comportamento per il personale docente e ricercatore. La violazione dei doveri contenuti nel codice di comportamento è fonte di responsabilità disciplinare e può essere rilevante ai fini della responsabilità civile, amministrativa e contabile ogniqualvolta le stesse responsabilità siano collegate alla violazione di doveri, obblighi, leggi o regolamenti. Sull'applicazione dei codici vigilano i dirigenti responsabili di ciascuna struttura, le strutture di controllo interno e gli uffici di disciplina. L'Ateneo verifica annualmente lo stato di applicazione dei codici e organizza attività di formazione del personale per la conoscenza e la corretta applicazione degli stessi.

➤ **Rotazione** funzionale, ordinaria e straordinaria del personale: già attuate sia in senso stretto che in termini di avvicendamento del personale, nel 2023 saranno oggetto di ulteriori riflessioni i criteri di applicazione e le modalità attuative della rotazione, in considerazione delle aree di maggior rischio e dell'esigenza di assicurare continuità dell'azione amministrativa e qualità delle competenze necessarie.

➤ **Conflitto di interesse:** l'Ateneo ha previsto procedure specifiche per l'astensione dagli uffici in caso di conflitto di interesse, la verifica dell'insussistenza di cause di inconferibilità e incomparabilità, il controllo delle dichiarazioni di assenza di condanna per reati contro la pubblica amministrazione nell'assegnazione di uffici e nella nomina di commissioni, l'autorizzazione a svolgere incarichi extra impiego, il divieto di *post-employment pantouflage* (per cui, per tre anni dalla cessazione del rapporto di lavoro, i dipendenti pubblici non possono svolgere incarichi per i privati oggetto dei loro precedenti provvedimenti).

➤ **Whistleblowing:** l'Ateneo ha previsto una procedura a tutela dell'autore di segnalazioni di reati e irregolarità.

➤ **Formazione:** l'Ateneo cura la formazione sui temi dell'etica e della legalità e sui temi della contrattualistica pubblica, nonché la diffusione di una cultura organizzativa basata sull'integrità, per tutti i dipendenti. In particolare, saranno oggetto di formazione nel 2023 il Codice di Comportamento e le misure per la prevenzione e il contrasto di frodi e corruzione nella gestione dei fondi PNRR (cfr. oltre e § 3.3).

➤ **Patti di integrità e protocolli di legalità:** è stato approvato il [Protocollo di legalità tra Prefettura di Firenze e Università degli Studi di Firenze](#) ai fini della prevenzione dei tentativi di infiltrazione mafiosa e dei fenomeni corruttivi nell'ambito degli appalti affidati dall'Università; il Protocollo di legalità e il Patto di integrità saranno inseriti a cura della Centrale Acquisti nella documentazione di gara, conformemente al campo di applicazione.

Alcune di queste misure sono contemplate tra le attività anticorruzione nell'ambito degli obiettivi di performance 2023.

Le **misure specifiche** sono determinate in relazione ai maggiori rischi evidenziati dall'analisi di contesto; anche in questo caso, l'adozione di alcune misure costituisce obiettivo di performance dei Dirigenti (cfr. figg. 2.8 e 2.10). Tra queste, si evidenziano in particolare:

➤ Secondo le fonti consultate per l'analisi del contesto socio-economico e del fenomeno criminale, in generale la Toscana, per l'importanza e le dimensioni del suo apparato economico e produttivo, costituisce terreno ideale per il reinvestimento di capitali di provenienza illecita da parte di organizzazioni criminali che mostrano una forte vocazione imprenditoriale che trova realizzazione nel tessuto economico locale, sia per fini di riciclaggio, sia con l'obiettivo di fare impresa, operando attivamente nel mercato regionale ed extraregionale, anche attraverso l'accaparramento di lavori pubblici. Il fenomeno appare essersi aggravato nell'ultimo biennio in conseguenza della crisi economica nazionale. Per un Ateneo, **la capacità di attrarre finanziamenti, la provenienza dei fondi e le scelte relative all'allocazione delle risorse possono presentare rischi di fenomeni corruttivi**; sotto questo aspetto l'Università di Firenze ha preso in considerazione l'apporto finanziario della ricerca commissionata e delle attività conto terzi, e soprattutto l'ingente dotazione finanziaria (circa 100 milioni di euro) ottenuta nell'ambito del

PNRR. Per contrastare questi rischi, e **vigilare affinché i fondi dell'Ateneo, tra cui in particolare quelli assegnati nell'ambito del PNRR** (in cui il rischio di fenomeni corruttivi è più elevato a causa della quantità di flussi di denaro coinvolti), **siano spesi con rigore ed ocularità**, l'Ateneo ritiene necessario **implementare il sistema dei controlli nell'affidamento degli appalti**, per rendere più incisive le verifiche e **monitorare che i capitali privati** che confluiscono nella ricerca **universitaria tramite i partenariati non presentino rischi di provenienza illecita**.

➤ Nel 2021, in fase di consultazione degli stakeholders, era emersa la **necessità di controlli organici riguardo all'effettivo svolgimento dei piani formativi programmati, in particolare nei master e scuole di specializzazione**; a seguito della mappatura dei processi attuata nel 2022, nel 2023 è prevista l'applicazione delle misure correttive, attraverso la digitalizzazione dei registri e il controllo della corrispondenza tra ore previste e dichiarate.

Il **collegamento tra misure di trasparenza e contrasto alla corruzione e obiettivi di performance** si concretizza in questo PIAO nella previsione di **un obiettivo trasversale, formalmente assegnato a tutte le aree dirigenziali dell'Ateneo**, le cui azioni specifiche, differenti in relazione agli ambiti di competenza, coinvolgeranno tutte le strutture (cfr. fig. 2.10).

Potenziare il contrasto dei rischi corruttivi e migliorare l'attuazione della trasparenza

Area Gestione Progetti strategici e Comunicazione	Area Persone e Organizzazione	Area Edilizia	Area Servizi Economici e Finanziari	Area Servizi alla Didattica	Area Servizi alla Ricerca e TT	Area Innovazione e Gestione Servizi Informativi e Informatici	Area Affari Generali e Legali	Area Servizi Economici e Logistici	Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale
<p>Publicazione esiti delle procedure di concessione di benefici a soggetti esterni nell'ambito dei progetti PNRR</p>	<p>Verifica del divieto di pantouflage in conformità al PNA 2022-2024</p>	<p>Aggiornamento Amministrazione Trasparente con i dati di competenza dell'Area ex allegato 9 del PNA 2022-2024</p>	<p>Revisione del regolamento missione in base alle criticità rilevate mediante la mappatura del processo rimborso missioni</p>	<p>Publicazione accordi e convenzioni stipulati per la didattica</p>	<p>Redazione di linee guida e orientamento sull'integrità della ricerca («research integrity»)</p>	<p>Controllo della corrispondenza della didattica erogata alla didattica programmata nei corsi post laurea): digitalizzazione dei registri e sistema di controlli automatizzati</p>	<p>Ricognizione degli enti controllati ai fini delle pubblicazioni in Amministrazione e Trasparente. Verifica dei presupposti ai fini della permanenza nell'elenco "Enti controllati"</p>	<p>Mappatura delle aree di rischio nella gestione della fase di esecuzione del contratto (pulizia e portierato)</p>	<p>Publicazione in Amministrazione Trasparente della Carta dei Servizi del Sistema Archivistico di Ateneo</p>
<p>Progettazione della formazione in tema di prevenzione e contrasto di frodi nella gestione dei fondi PNRR</p>	<p>Mappatura processo delle autorizzazioni allo svolgimento di attività esterne da parte dei professori universitari e individuazione delle eventuali criticità</p>		<p>Aggiornamento Amministrazione e Trasparente con i dati di competenza dell'Area ex all. 9 PNA 2022-2024 (progetti finanziati con CUP, importo totale finanziamenti, fonti finanziarie)</p>	<p>Controllo della corrispondenza della didattica erogata alla didattica programmata nei corsi post laurea: digitalizzazione dei registri e sistema di controlli automatizzati</p>	<p>Publicazione in Amministrazione e Trasparente degli accordi e convenzioni stipulati per la ricerca</p>	<p>Aggiornamento del Codice di comportamento per il corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione</p>	<p>Aggiornamento Amministrazione e Trasparente con i dati di competenza della Centrale Acquisti secondo i dettami dell'allegato 9 al PNA 2022-2024</p>	<p>Monitoraggio periodico e pubblicazione su Amministrazione e Trasparente del rispetto dei tempi procedurali finalizzato alla eliminazione delle anomalie</p>	<p>Monitoraggio periodico e pubblicazione su Amministrazione e Trasparente del rispetto dei tempi procedurali finalizzato alla eliminazione delle anomalie</p>
<p>Prosecuzione mappatura processi attinenti al PNRR</p>						<p>Implementare strumenti e procedure digitalizzate idonei a facilitare l'attività di monitoraggio performance/ anticorruzione (applicativo Performance)</p>			

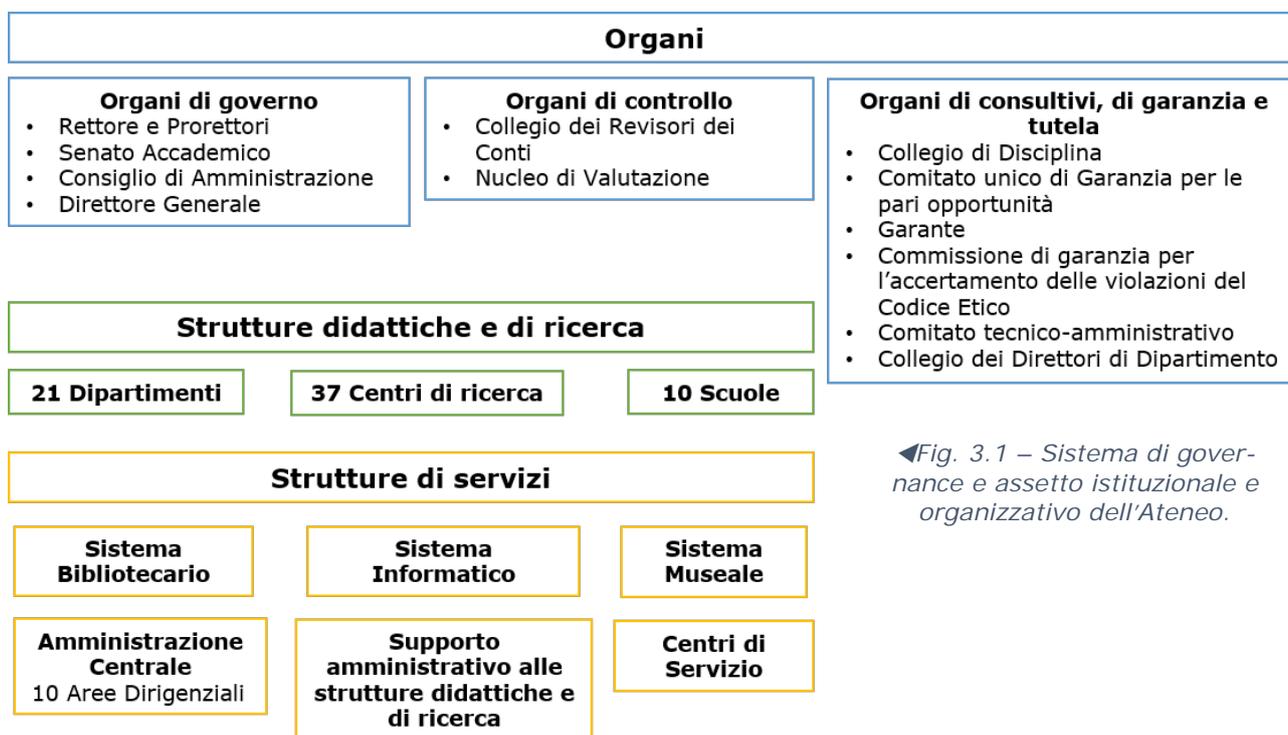
Indicatore: esito dell'attestazione OIV sugli obblighi di trasparenza
Target: verifica positiva su tutti i parametri di osservazione indicati per il controllo 2023

▲Fig. 2.10 – Obiettivo trasversale e azioni specifiche di trasparenza e anticorruzione assegnati ai Dirigenti per il 2023.

Sezione 3 | Organizzazione e capitale umano

3.1 Assetto organizzativo

Di seguito si rappresenta il quadro organizzativo degli Organi e delle strutture poste a presidio delle missioni istituzionali, delle strategie e dei servizi dell'Ateneo, come delineato dalle disposizioni statutarie e regolamentari.



◀Fig. 3.1 – Sistema di governance e assetto istituzionale e organizzativo dell'Ateneo.

3.1.1 Organi dell'Ateneo

L'assetto istituzionale dell'Università di Firenze, descritto nello [Statuto](#), comprende i seguenti organi (per composizione e funzioni si rimanda ai link inseriti):

- [Rettrice, Prorettori e Delegati](#)
- [Consiglio di Amministrazione](#)
- [Senato Accademico](#)
- [Collegio dei Direttori di Dipartimento](#)
- [Direttore Generale](#)
- [Garante dei diritti](#)
- [Comitato Unico di Garanzia \(CUG\)](#)
- [Nucleo di Valutazione](#)
- [Collegio dei Revisori dei Conti](#)
- [Comitato Tecnico Amministrativo](#)
- [Collegio di Disciplina](#)
- [Commissione di Garanzia per l'accertamento delle violazioni del Codice Etico](#)

3.1.2 Strutture didattiche e di ricerca

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**. Sono **sette** i dipartimenti dell'Ateneo fiorentino selezionati dall'ANVUR per l'assegnazione del Fondo del Ministero dell'Università e della Ricerca-MUR per i "**Dipartimenti di eccellenza**", destinato alle strutture di ricerca di eccellenza in Italia per gli anni 2023-2027. Si tratta dei Dipartimenti di Chimica "Ugo Schiff"; Neuroscienze, psicologia, area del farmaco e salute del bambino (Neurofarba); Scienze biomediche sperimentali e cliniche "Mario Serio"; Scienze della Terra; Scienze giuridiche; Statistica, informatica e applicazioni "G. Parenti"; Storia, archeologia, geografia, arte e spettacolo (Sagas). I fondi messi a disposizione (oltre 56 milioni di euro, da investire nel periodo 2023-2027) serviranno per infrastrutture, attività didattiche e scientifiche di alta qualificazione, reclutamento e premialità del personale.

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

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

Dipartimenti

Area Biomedica	<ul style="list-style-type: none">• 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)
Area Scientifica	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI)• Scienze Giuridiche (DSG)• Scienze Politiche e Sociali (DSPS)
Area Tecnologica	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Lettere e Filosofia (DILEF)• Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (FORLILPSI)• Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)

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 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 rivestono particolare importanza:

➤ 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 (fig. 2.4), 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)**: garantisce il funzionamento, la gestione, l'adeguamento ed il coordinamento unitario del sistema informatico e di fonìa (patrimonio, infrastrutture e servizi) di Ateneo, sia sotto il profilo funzionale sia sotto quello gestionale, contrattuale e manutentivo; assiste gli Organi dell'Ateneo nell'esercizio delle loro funzioni, fornendo loro gli strumenti e le informazioni necessarie e provvedendo allo sviluppo di nuovi servizi, per gli studenti, i docenti ed il personale tecnico-amministrativo; fornisce servizi di supporto della formazione a distanza, promuovendone gli sviluppi e l'innovazione; assicura assistenza e consulenza in ordine alle attività didattiche e scientifiche dell'Ateneo sui temi inerenti alle proprie finalità; promuove e cura la formazione su temi inerenti ai servizi informatici, telematici e multimediali; promuove e partecipa a progetti sperimentali, applicativi, nonché di ricerca e di formazione, anche in collaborazione con altre componenti dell'Ateneo o con altri Enti; rende operativi gli standard e le regole per garantire adeguati livelli di sicurezza ed interoperabilità per tutte le Unità e il personale dell'Ateneo.

➤ Altri Centri di servizio:

Centri di servizio

- Centro di Cristallografia Strutturale - [CRIST](#)
- Centro di Microscopia Elettronica e Microanalisi - [M.E.M.A.](#)
- Centro Protezione Civile - [C.P.C.](#)
- Centro di [Servizi Culturali per Stranieri](#)
- Centro di Servizi di [Consulenza Psicologica, Psicoterapia e Psicologia Clinica](#)
- Centro di Servizi per le Biotecnologie di Interesse Agrario, Chimico e Industriale - [CIBIACI](#)
- Centro di Spettrometria di Massa - [CISM](#)
- Centro di Studio e Ricerca per le Problematiche della disabilità e DSA - [CESPD](#)
- Centro Linguistico di Ateneo - [C.L.A.](#)
- Centro di Educazione e divulgazione scientifica - [OpenLab](#)
- Centro per i Servizi di Stabulazione degli Animali da Laboratorio - [Ce.S.A.L.](#)
- Centro Servizi di Ateneo per l'[Istituto Confucio](#)
- Centro Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore - [CsaVRI](#)
- Centro Servizi di Recupero e liquefazione del gas ELIO - CRELIO
- Centro Servizio di Ateneo per la Formazione in materia di salute sui luoghi di lavoro - [CESPRO](#)
- Centro Studi ["Aldo Palazzeschi"](#)
- Centro Studi [Erbario Tropicale](#)
- Firenze University Press - [F.U.P.](#)
- [Istituto Papirologico "Girolamo Vitelli"](#)
- Istituto Universitario di Studi Superiori dell'Ateneo di Firenze - [IUSSAF](#)

3.1.3 Le aziende ospedaliero-universitarie

I protocolli di intesa tra la Regione e le tre Università Toscane promuovono e disciplinano "l'integrazione dell'attività assistenziale, formativa e di ricerca tra Servizio Sanitario Nazionale ed Università" (secondo quanto già previsto dal D. Lgs. 517/1999). La collaborazione e condivisione di risorse economiche-patrimoniali, di personale e di prestazioni tra Università e Servizio Sanitario Regionale accresce la qualità della didattica e della ricerca e permette una

migliore allocazione delle risorse, con benefici a vantaggio della salute e del benessere dell'intera collettività. I rapporti si concretizzano in particolare attraverso l'attività assistenziale prestata da docenti, ricercatori, specializzandi e personale tecnico universitario, la partecipazione all'attività didattica da parte del personale delle Aziende Sanitarie, che collabora alla formazione di base e specialistica degli studenti dell'area medica e tecnico-sanitaria, l'attività congiunta di ricerca e terza missione.

3.1.4 Le partecipazioni

L'Ateneo è coinvolto a vario titolo in **circa 60 enti di diritto privato**, attraverso quote di partecipazione o esercizio del potere di nomina dei vertici o dei componenti dei loro organi. Di questi, i soggetti giuridici che, ai sensi dell'art. 1 del D.I. n. 248/2016, rientrano nell'area di consolidamento del bilancio dell'Università di Firenze sono 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 ha il potere di esercitare la maggioranza dei voti nell'assemblea dei soci, esprimendo quattro dei sei consiglieri di amministrazione previsti dallo statuto. Il Consiglio di Amministrazione ha approvato nella seduta di dicembre 2022 il piano di revisione periodica delle società partecipate dall'Università degli Studi di Firenze. Nel bilancio consolidato 2021 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.

3.1.5 La struttura tecnico amministrativa

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 **10 aree dirigenziali**, 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 **componente amministrativa afferente a Dipartimenti, Scuole e Centri**.



▲ Fig. 3.2 – Aree Dirigenziali dell'Ateneo al 31 dicembre 2022.

Nel 2022, con l'avvicinamento della *governance* d'Ateneo, si è avviata una fase di **revisione dell'organizzazione amministrativa** di supporto alle attività istituzionali, con l'obiettivo di:

- assicurare **coerenza con le strategie dell'Ateneo e con il modello di accreditamento AVA 3.0**;
- **ridefinire chiaramente le mission, le competenze e le responsabilità** attribuite alle Aree, nei processi gestiti, nei procedimenti e negli adempimenti dovuti;
- perseguire la **semplificazione e l'efficientamento dell'assetto gestionale**, superando le frammentazioni e le sovrapposizioni esistenti nell'organizzazione.

Tale cambiamento organizzativo (recentemente delineato dalla delibera del CdA del 29 novembre 2022) necessita di un **approccio su molteplici livelli, in una prospettiva temporale di medio periodo**:

➤ previsione di un **modello organizzativo gerarchico-funzionale**, integrato da **strumenti di coordinamento** fra le Aree in corrispondenza dei processi a maggior impatto trasversale.

➤ **interventi sull'assetto macro-organizzativo**: i primi provvedimenti in questo senso hanno riguardato soprattutto l'amministrazione centrale, con il **ridisegno delle competenze di alcune aree dirigenziali**, tra cui in particolare: la creazione dell'Area Gestione Progetti Strategici e Comunicazione (nata per supportare l'intensa e strategica attività a supporto della progettazione e rendicontazione dei progetti PNRR), l'integrazione delle attribuzioni dell'Area ora denominata Persone e Organizzazione (che riassume le funzioni in materia di programmazione e organizzazione del personale contrattualizzato, relazioni sindacali, presidio dei rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale), dell'Area Affari Generali e Legali (Centrale Acquisti, Organi Accademici) e dell'Area Edilizia (presidio dei consumi energetici, in ragione del legame con le misure di efficientamento mediante interventi sugli edifici e sugli impianti). Ulteriori interventi sono in fase di progettazione: riforma dei servizi agli studenti (in collegamento con l'obiettivo di performance DID.1 – cfr. § 2.4.2), realizzazione di *service* amministrativo-contabili trasversali a più strutture.

➤ **interventi sull'assetto micro-organizzativo**: dopo una fase ricognitiva (da attuarsi nel corso del 2023), potranno essere assunti provvedimenti mirati a rendere più funzionali e coerenti i processi gestiti dalle **unità di secondo e terzo livello**, con un investimento anche sui ruoli organizzativi, per favorire la responsabilizzazione delle professionalità presenti.

➤ **interventi sulla cultura organizzativa**: necessari per sostenere e accompagnare il cambiamento organizzativo, da realizzarsi attraverso l'evoluzione del modello di reclutamento e di inserimento professionale, la valorizzazione del sistema di valutazione come leva per la crescita professionale, la formazione (cfr. § 3.3), l'impulso al lavoro per obiettivi, anche in collegamento con lo sviluppo del lavoro agile (cfr. § 3.4).

3.2 Piano triennale dei fabbisogni di personale

L'Ateneo ritiene che la programmazione congiunta e contestuale di tutto il personale rappresenti uno strumento fondamentale di integrazione delle strategie e di rafforzamento degli assi di intervento sugli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo.

La Programmazione triennale (2023-2025) del personale docente e tecnico-amministrativo, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 dicembre 2022, rispetta le previsioni normative⁴ ed è coerente con i fondamenti espressi in questo PIAO. Nella **determinazione dei fabbisogni di personale e nella programmazione** si è tenuto conto:

➤ delle **consistenze complessive e per ruolo** del personale dell'Ateneo e delle **cessazioni previste**: al 31 dicembre 2022 risultavano in servizio 1.796 docenti e ricercatori e 1.509 unità di personale contrattualizzato, e le previsioni contano 117 unità di personale accademico

Ruolo e categoria	Personale in servizio al 31/12/2022 N.	Cessazioni previste		
		2023	2024	2025
Professori Ordinari	393	22	15	20

⁴ Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Professori Associati	843	14	12	9
Ricercatori a t.indet.	126	9	7	9
Ricercatori a t. det B)	210			
Ricercatori a t.det A)	224			
Totale docenti e ricercatori	1.796	45	34	38
Collaboratori linguistici	70	4	4	4
Direttore Generale e dirigenti t. det	3	0	0	0
Dirigenti	8	0	1	0
Personale t-a cat. EP	85	9	2	2
Personale t-a cat. D	444	22	13	11
Personale t-a cat. C	800	21	22	18
Personale t-a cat. B	28	1	2	1
Totale personale t-a t.ind.	1.357	53	39	32
Personale t-a t.det.	51			
Tecnologi	20			
Totale personale contrattualizzato	1.509	57	44	36
TOTALE COMPLESSIVO	3.305	102	78	74

e 137 di personale contrattualizzato in uscita nel triennio 2023-2025. Da segnalare l'imprevista crescita del numero di cessazioni non programmate (in larga parte dimissioni volontarie), che nel 2022 sono risultate superiori alle previsioni del 44% per il personale docente e del 60% per il PTA.

➤ del monitoraggio degli **indici di sostenibilità finanziaria** annualmente elaborati dal MUR⁵: i valori degli indicatori alla base dell'ultima assegnazione del contingente assunzionale delle università statali per l'anno 2022⁶ confermano un ormai consolidato trend di sostenibilità economico-finanziaria per tutti gli indici (l'indicatore di indebitamento è penalizzato quest'anno dall'estinzione anticipata di 15 milioni di mutuo avvenuta nel 2021, ma per il valore previsto 2022 è pari a 2,85%), stabile, se non in miglioramento, per gli anni successivi (cfr. fig. 3.3). Mantenere valori ottimali di questi indici rientra tra gli obiettivi di performance dell'Ateneo (cfr. § 2.4.1).

➤ dei volumi di domanda collegati alle **attività istituzionali (didattica, ricerca e servizi)**, nonché delle esigenze legate al perseguimento delle **strategie** (cfr. §§ 3.2.1, 3.2.2).

➤ dell'opportunità di **riequilibrare il rapporto tra personale docente e personale tecnico-amministrativo** (pari a 0,84 nel nostro Ateneo, che vede la componente tecnico-amministrativa significativamente penalizzata rispetto ai trend e ai benchmark di sistema); il sostegno al reclutamento di personale contrattualizzato risulta inoltre necessario per coerenza col perseguimento degli obiettivi di riduzione dell'età media del personale TA, fissati nell'ambito della Programmazione triennale 2021-2023.

➤ degli accertamenti sulla **sostenibilità economico-finanziaria** delle scelte di programmazione, adottando una particolare prudenza nel quantificare le disponibilità per il reclutamento, dati i fattori che hanno caratterizzato la formazione del [Bilancio di previsione 2023](#).

Conseguentemente al calcolo degli indicatori 2021, l'Ateneo ha ricevuto dal MUR un'assegnazione di 62,48 punti organico per il 2022, che rappresentano una **capacità di turnover del 83,4%**. **In aggiunta** a queste risorse, il MUR, con DM 445 del 6 maggio 2022, ha assegnato



▲ Fig. 3.3 – Indici di sostenibilità economico-finanziaria 2021 ex D.Lgs. 49/2012. Fonte: Proper.

Conseguentemente al calcolo degli indicatori 2021, l'Ateneo ha ricevuto dal MUR un'assegnazione di 62,48 punti organico per il 2022, che rappresentano una **capacità di turnover del 83,4%**. **In aggiunta** a queste risorse, il MUR, con DM 445 del 6 maggio 2022, ha assegnato

Conseguentemente al calcolo degli indicatori 2021, l'Ateneo ha ricevuto dal MUR un'assegnazione di 62,48 punti organico per il 2022, che rappresentano una **capacità di turnover del 83,4%**. **In aggiunta** a queste risorse, il MUR, con DM 445 del 6 maggio 2022, ha assegnato

⁵ Di cui al D.lgs. 49/2012.

⁶ DM 1106 del 24 settembre 2022.

agli Atenei le risorse per attivare **piani straordinari di reclutamento di professori, ricercatori** (di tipo b) e **di personale tecnico-amministrativo**. Nell'ambito della prima misura di attuazione del piano straordinario, all'Università di Firenze sono stati assegnati 88,0 punti organico, interamente finanziati dai relativi stanziamenti ministeriali; per gli anni 2024 e 2025 se ne prevedono rispettivamente ulteriori 87,4 e 12,8.

La **programmazione 2023-2025** è dunque improntata a mantenere e, laddove necessario, **adeguare la numerosità del personale docente e ricercatore**, e al **riequilibrio delle consistenze con la componente tecnico-amministrativa, nel rispetto dei principi di sostenibilità generale e prospettiva del bilancio d'Ateneo**, sfruttando le risorse del piano straordinario, e contenendo al contempo la programmazione ordinaria:

Anno	Personale docente e ricercatore	Personale t-a, CEL e dirigente
Programmazione ordinaria (PUOR)		
2023	9,60	12,00
2024	16,20	-
2025	8,40	-
Programmazione su piano straordinario MUR ex DM 445/2022 (PUOR)		
2023	44,00	44,00
2024	43,70	43,70
2025	6,40	6,40

➤ dal lato del **personale tecnico amministrativo**, si è programmato per il 2023 di utilizzare tutti i 12 PuOr residui della programmazione 2022 per l'evoluzione della carriera del personale già in servizio, e di aggiungere a questi la metà dei PuOr resi disponibili con il piano straordinario (44 PuOr) per i nuovi reclutamenti;

➤ dal lato del **personale docente**, la programmazione ordinaria si limiterà a coprire il fabbisogno della *tenure track* da RTD b) a PA (procedure ex art. 24, comma 5, L. 240/2010), attraverso i PuOr che erano stati congelati sulla programmazione 2023, 2024

e 2025 (9,6 PuOr nel 2023; 16,2 PuOr nel 2024; 8,4 PuOr nel 2025), mentre gli altri reclutamenti saranno sostenuti dalle disponibilità dei PuOr del piano straordinario (44 PuOr).

In questa fase si prevede il riparto delle risorse secondo la logica del 50%-50% tra le due componenti, ma va tuttavia sottolineato che per il 2024 e il 2025 si tratta di stime legate a ipotesi del peso di UniFI sul finanziamento del sistema, che andranno aggiornate all'emanazione dei provvedimenti di assegnazione.

3.2.1 Personale docente e ricercatore

Dopo la forte contrazione di personale che aveva caratterizzato il decennio 2008-2017, l'Ateneo si è impegnato a raggiungere e mantenere le **consistenze del personale docente intorno a una quota di 1.700 unità, tale da garantire un livello adeguato di servizi nell'ambito delle missioni istituzionali, la sostenibilità dell'offerta formativa e quella economico-finanziaria**. L'obiettivo si è di fatto realizzato nell'ultimo triennio e sul suo mantenimento prospettico incidono sia le politiche nazionali di finanziamento (FFO) e di sostegno al reclutamento (piani straordinari) che la sostenibilità generale dell'Ateneo.

Dal punto di vista socio-demografico, si annota che **la percentuale di donne rimane pressoché stabile nel medio periodo**, complessivamente intorno al 42%, con valori più elevati per i ricercatori a tempo determinato (intorno al 46%), al 42% tra gli associati e al 31% tra gli ordinari (per il dettaglio sulle dinamiche di genere si veda il Bilancio di Genere 2021, § 2). Si registra un **abbassamento dell'età media di circa 7 mesi** rispetto allo scorso anno, in virtù dei nuovi reclutamenti, effettuati per lo più in sostituzione delle cessazioni per raggiunti limiti d'età e privilegiando l'ingresso dei giovani ricercatori, in coerenza con l'indirizzo strategico degli Organi di

governo. Gli ultimi indicatori disponibili riferibili alla **qualificazione scientifica** dei docenti mostrano valori ampiamente positivi.

L'allocazione delle risorse umane ed economiche sulle diverse aree scientifico-disciplinari viene effettuata mediante modelli distributivi ispirati alle componenti strutturali e premiali del FFO. Inoltre l'allocazione delle risorse è guidata da fattori strategici, dalle previsioni a medio termine sugli assetti di personale (ruoli, anzianità, cessazioni) dai fabbisogni dei settori scientifico-disciplinari.

Le delibere del CdA del 23 dicembre 2022 "Programmazione annuale e triennale del personale docente e tecnico amministrativo di Ateneo" e "Determinazione dei criteri per la predisposizione da parte dei Dipartimenti della programmazione triennale del personale docente e ricercatore per gli anni 2023-2025", unitamente a quella del 27 gennaio 2023 "Programmazione del personale docente e ricercatore – PuOr anno 2023: modalità di utilizzo e disponibilità complessiva" hanno delineato il quadro della programmazione del personale docente e ricercatore per l'anno 2023, in attuazione del quadro descritto, delle opportunità previste dal piano di reclutamento straordinario (DM 445/2022) e dei vincoli imposti all'impiego delle risorse e di quelli di sostenibilità del bilancio.

In particolare con la delibera del 27 gennaio 2023 vengono complessivamente assegnati 31,849 PuOr, oltre ai 3,807 che residuano dalla precedente programmazione, per la diretta programmazione dei Dipartimenti, mentre il budget residuale viene destinato a manovre a diretta gestione dell'Ateneo o a gestione concertata con i Dipartimenti per assicurare il corretto perseguimento degli obiettivi del piano ministeriale, in considerazione dei vincoli imposti (cofinanziamento di posti di RTDb su SSD in cui sono in servizio RTDa al 4° e 5° anno di contratto nel 2023 o al 3° anno di contratto in scadenza nel 2023, gravanti sul fondo di finanziamento ordinario, e misure di incentivazione del reclutamento esterno (PO e PA ai sensi dell'art. 18 comma 4 legge 240/2010).

In ogni caso **le disponibilità assegnate alla programmazione sono finalizzate al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità e sviluppo contenuti nel Piano Strategico 2022-2024**. Viene richiesto in particolare ai Dipartimenti di definire la programmazione sui settori scientifico-disciplinari di riferimento indirizzando le risorse assegnate al supporto degli "Ambiti" e degli "Obiettivi" del Piano strategico di Ateneo, in relazione alle proprie scelte di Pianificazione Strategica Dipartimentale per l'anno 2023. **L'ancoraggio agli elementi oggettivi di confronto e intervento per ciascun settore scientifico disciplinare è garantito dalla disponibilità di indicatori cui devono essere riferite le scelte dipartimentali:**

- Didattica: disequilibri di fabbisogno didattico e di disponibilità di risorse, ore di didattica a contratto e incidenza sul totale del fabbisogno didattico, numero di esami sostenuti, numero di tesi abbinate a relatori di settore.
- Organico: piramidalità del settore scientifico disciplinare (solo per PO), riduzione prevista dell'organico nel successivo triennio
- Ricerca: qualità dei prodotti di ricerca (R1, R2 e R1e2 da VQR 2015-2019), numero di progetti competitivi presentati, finanziati e valore finanziato per provenienza del finanziamento.
- Terza missione: Dati relativi alle attività di terza missione individuati dal Dipartimento possono essere utilizzati in modo complementare con i dati sopra richiamati per motivare le scelte di programmazione.

Il collegamento agli obiettivi generali della pianificazione 2023-2025, e in particolare quelli di sviluppo del valore pubblico dell'ente, è quindi garantita dall'armonico sviluppo di azioni di sistema guidate dal governo di Ateneo e da quelle delegate all'autonomia statutaria dei Dipartimenti.

3.2.2 Personale contrattualizzato

Dopo un periodo di sostanziale stabilità intorno alle 1.400 unità a tempo indeterminato e circa 50 unità a tempo determinato, **la consistenza del personale tecnico-amministrativo ha subito un'ulteriore contrazione nell'ultimo anno**, raggiungendo la quota di 1.357 unità a tempo indeterminato e 71 a tempo determinato. La distribuzione di genere vede una **prevalenza della presenza femminile** nelle categorie dei collaboratori ed esperti linguistici (86%) e personale tecnico-amministrativo (67%), ma una percentuale decisamente inferiore nella categoria dei Dirigenti (27%); per ulteriori dettagli si veda il [Bilancio di Genere](#).

Come anticipato, l'utilizzo della **programmazione ordinaria** è finalizzato a dare seguito agli interventi di **valorizzazione del personale** già in servizio, attraverso le progressioni verticali e lo scorrimento delle graduatorie concorsuali laddove vi siano idonei interni. Tali interventi, oltre agli opportuni scopi di valorizzazione, risulteranno funzionali anche al processo di revisione organizzativa in corso, garantendo il necessario presidio delle responsabilità, nei limiti di quanto consentito dalle consistenze del fondo per il salario accessorio.

L'utilizzo delle **risorse straordinarie del DM 445/2022** sarà invece concentrato sull'**immisione in ruolo di nuovo personale**, da un lato per la **sostituzione del personale cessato** nei contesti in cui si riscontrano sofferenze nell'erogazione delle attività e dei servizi, e dall'altro sui versanti di **supporto alle strategie**. Infatti, in aggiunta al penalizzante andamento delle cessazioni innescato nel triennio 2019-2021 dalla cosiddetta "quota 100", anche nel 2022 si sta realizzando un numero molto consistente di uscite (nell'ordine delle 130 unità); si rende pertanto necessario sostenere la consistenza della compagine con misure significative, contemperando le esigenze di sostituzione con quelle di valorizzazione, soprattutto per il personale di categoria D ed EP, particolarmente segnato dalle dinamiche di decrescita.

Tra gli **ambiti di specifico sviluppo e supporto alle strategie** si segnalano: i **servizi informatici e di progettazione e manutenzione edilizia, professionalità specialistiche nell'ambito della ricerca** e della progettualità sulle missioni istituzionali, sia in termini di personale tecnico a supporto della ricerca sia attraverso l'incremento di figure di **research manager, doctorate manager, data manager** (anche a diretto vantaggio dei Dipartimenti), sulla scorta di quanto già avviato nell'ambito della progettazione PNRR e con l'attivazione dell'Area Gestione progetti strategici e comunicazione.

In questo modo sarà possibile garantire la tenuta della consistenza del personale tecnico amministrativo, sostenere le azioni a supporto degli obiettivi e delle strategie definiti per la tecnostruttura, perseguire gli obiettivi di riduzione dell'età media del personale TA, fissati nell'ambito della Programmazione triennale, per effetto del turn over che si genererà col reclutamento messo in campo.

È opportuno infine sottolineare che, con l'assetto organizzativo stabilito dalle recenti delibere del Consiglio di Amministrazione (cfr. § 3.1.5), vengono a crearsi le condizioni per consolidare talune posizioni, superando la natura progettuale degli incarichi a tempo determinato in alcuni snodi fondamentali della macro organizzazione.

3.3 Formazione per la qualificazione e sviluppo delle risorse umane

Nell'ambito delle azioni di **sviluppo e promozione delle competenze del personale docente** si devono ricordare le importanti iniziative previste dal Piano Strategico e attivate già da tempo per il miglioramento continuo dei processi di insegnamento/apprendimento e la valorizzazione del personale e rientranti nelle [Iniziative di formazione per i docenti UniFI](#):

- [Teaching & Learning Center](#): per lo sviluppo delle competenze pedagogiche e formative;

➤ [Nuove tecnologie e innovazione didattica](#): finalizzato a favorire l'innovazione didattica attraverso l'uso delle nuove tecnologie e dell'eLearning;

➤ Perfezionare le lingue straniere: potenziamento delle competenze linguistiche, con uno specifico riferimento al livello di inglese avanzato (B2-C1 Presentations, B2-C1 Teaching in English, B2-C1 Writing for Scientific Journals).

Per la **formazione** destinata al personale tecnico-amministrativo, il piano formativo del 2023 prevede due assi di intervento:

➤ **formazione strategica**, a sviluppo delle competenze abilitanti per il raggiungimento degli obiettivi di periodo: formazione a supporto del cambiamento organizzativo (soft skills e competenze trasversali, della sostenibilità, della transizione al digitale, delle misure di trasparenza e anticorruzione, dell'assicurazione delle qualità).

➤ **formazione tecnica e specialistica**: indirizzato a specifici profili e specifiche competenze.

Lo sviluppo della formazione per il personale delle PA rientra negli obiettivi della Programmazione Triennale MUR 2021-2023, nell'ambito del quale anche l'Ateneo fiorentino ha pianificato specifici interventi. Ulteriori iniziative sono sostenute anche dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel "Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti della pubblica amministrazione: [Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese](#)", cui l'Ateneo ha aderito nel corso del 2022 e al quale parteciperà anche nel corso dell'anno 2023.

Sono previsti inoltre percorsi di formazione trasversale per la diffusione della cultura digitale in Ateneo, con sensibilizzazione alle iniziative nazionali in tema di digitalizzazione della P.A., alle piattaforme abilitanti nazionali e al loro impatto sui processi di Ateneo.

Nell'ambito della revisione dell'assetto organizzativo (cfr. § 3.1.5), è inoltre prevista l'attivazione di percorsi di crescita professionale in base ai quali le persone possano accedere con gradualità a ruoli di responsabilità, supportati da adeguati percorsi di accompagnamento al ruolo.

3.4 Lavoro agile

Gli strumenti operativi realizzati nel corso del 2021 a supporto del lavoro agile, frutto di un importante lavoro di condivisione e coinvolgimento dei responsabili di tutte le strutture col coordinamento della Cabina Amministrativa per il Lavoro Agile, hanno fornito gli elementi abilitanti per l'applicazione consapevole e tracciata del lavoro agile in Ateneo. Con Circolare n. 8 del 1 aprile 2022 (Prot. 73160) sono state fornite puntuali disposizioni in materia di "disciplina delle forme di lavoro flessibile a partire dal 1 aprile 2022", data a partire dalla quale, col venir meno dello stato di emergenza, si è reso necessario regolare le prestazioni svolte da remoto dal personale dell'Ateneo mediante la sottoscrizione di un contratto di lavoro individuale, anche al fine di assicurare l'effettività delle coperture assicurative. Sul tema è stato sviluppato fin da allora un ampio confronto con il tavolo sindacale, nel quale l'**Amministrazione ha proposto una visione unitaria sia delle tematiche conciliative, sia della nuova modalità lavorativa mediante l'utilizzo del lavoro agile di matrice organizzativa, rappresentando il proprio orientamento all'individuazione nel 15% quale percentuale massima lavorabile da remoto** (comprensive anche del telelavoro).

Tenuto conto che il nuovo contratto nazionale di lavoro non è ancora intervenuto a disciplinare la materia, e tenuto altresì conto delle interlocuzioni sul tema sui tavoli sindacali che si sono succeduti, l'Amministrazione si è orientata per il **mantenimento delle condizioni stabilite** nella citata circolare **per tutto il 2023** (circolare 32/2022).

4.1 Monitoraggio della performance istituzionale

Il **Piano Strategico** contiene numerose misure ed individua il **presidio politico** per la loro attuazione in un **arco temporale di tre anni**. Il monitoraggio delle azioni è contenuto nelle relazioni annuali dei Prorettori all'organo di governo politico-amministrativo. Questo livello di monitoraggio del Piano Strategico si distingue dal livello di controllo - vero e proprio **monitoraggio della performance istituzionale** - **attuato** dalla Direzione Generale, **sulle Linee di Indirizzo tratte dal Piano Strategico e specificate annualmente nel PIAO** (cfr. § 2.4).

Esso si riferisce quindi agli obiettivi e ai target indicati nelle Linee di indirizzo per la programmazione, soggetti a verifica triennale ma monitorati annualmente anche in concomitanza e avvalendosi delle procedure di monitoraggio della performance organizzativa, di allocazione delle risorse (punti organico e risorse economiche), di valutazione del sistema di AQ (indicatori didattica e ricerca del sistema AVA).

I risultati di performance istituzionale sono illustrati annualmente agli Organi Accademici, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione.

4.2 Monitoraggio del Piano delle Performance

Il monitoraggio della **performance organizzativa di Ateneo**, dimensione che ricade trasversalmente quale **parametro di valutazione della performance organizzativa sul personale di categoria B, C, D, 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 2.4.1. 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 le figure dirigenziali, **Direttore Generale e Dirigenti**. Sono oggetto di misurazione della performance organizzativa di struttura **le azioni, gli indicatori e i target degli obiettivi di innovazione** assegnati ai Dirigenti, esposti di seguito.

Direttore Generale

Ambito: Organizzazione

Attuazione delibere del Consiglio di Amministrazione inerenti l'assetto macro organizzativo ed attuazione degli interventi di micro riorganizzazione e di incremento della cultura organizzativa indicati nella delibera 30.11.22. Fra questi interventi sui servizi individuati come prioritari d'intesa con la Rettrice.

Interventi formativi a supporto del cambiamento organizzativo e formazione funzionale ad accompagnare il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dal CdA nella seduta di dicembre 22.

Presidio tavolo contenzioso e analisi funzione della messa in opera di azioni di prevenzione.

Coordinamento organizzazione e potenziamento servizi e azioni di comunicazione di Ateneo.

Presidio della sostenibilità del bilancio, in tutte le sue declinazioni.

Ambito: Digitalizzazione e semplificazione

Presidio delle azioni per la digitalizzazione contenute nel piano direzionale e semplificazione delle procedure concordate con il collegio Direttori di Dipartimento.

Ambito: Personale

Attuazione delle linee di indirizzo del CdA per il reclutamento del personale tecnico-amministrativo: assicurare interlocuzione con i Responsabili delle strutture per definire fabbisogni puntuali, anche mediante il ricorso ad indicatori sui volumi di attività gestiti.

Presidio del tavolo di confronto/trattativa sindacale: applicazione nuovo CCNP, sottoscrizione nuovo CCIL.

Comunicazione e dialogo con il personale PTA: attivazione azioni di comunicazione interna e di ascolto.

Ambito: Attuazione delle strategie

Presidio supporto gestionale alla gestione dei progetti PNRR e Dipartimenti eccellenti.

Celebrazioni centenario dell'Ateneo: progettazione ed implementazione assetto gestionale a supporto.

Inquadramento delle modalità gestionali per definire e realizzare la strategia di Ateneo in materia di promozione della pratica sportiva.

Progetto "Museo la Specola": coordinamento interaree per l'inaugurazione del nuovo percorso.

FUP: inquadramento assetto gestionale a regime.

Pro3: coordinamento azioni volte al conseguimento dei target MUR.

Ambito: Partecipazioni di Ateneo

Azienda Agricola Montepaldi: attuazione indirizzi del Consiglio per l'anno 2023 – definizione progetto di risanamento e sviluppo e avvio procedimento per l'individuazione di un partner operativo.

PIN Prato: completamento processo di inquadramento in base al D.lgs 167/2016 e s.m.i. – interlocuzione con i soci per definire le modalità di definizione degli indirizzi alla Società.

Coordinamento presidio riforma Statuto, Regolamento generale di Ateneo, Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità.

Ambito: Prevenzione della corruzione e trasparenza

Presidio attuazione misure contenute nel PIAO.

Ambito: Infrastrutture

Coordinamento redazione piano pluriennale di sviluppo e razionalizzazione degli spazi di Ateneo.

Coordinamento piano azioni di monitoraggio ed efficientamento energetico.

Area Servizi alla Didattica

DID.1 – Migliorare i servizi agli studenti.

Riprogettare i servizi di supporto allo studio (segreterie didattiche e segreterie studenti, supporto logistico, informativo, di orientamento, economico) per aumentarne l'accessibilità, l'efficienza, la soddisfazione degli utenti.

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

Indicatori:

Stati di avanzamento del progetto.

Target:

100% dei traguardi stabiliti nel progetto per il 2023.

DID.2 – Sviluppare azioni di orientamento attivo.

Progettare e attuare il programma di azione finanziato con fondi PNRR: attivazione convenzioni con le scuole, definizione del catalogo dei corsi, progettazione delle piattaforme di dialogo, erogazione dei corsi.

Aree coinvolte: Area Gestione Progetti Strategici e Comunicazione.

Indicatori:

N. di utenti raggiunti.

Target:

In linea con i traguardi stabiliti per il 2023 nel progetto finanziato.

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

Garantire l'efficace svolgimento delle prove di accesso ai Corsi di Laurea in Medicina e Chirurgia e Odontoiatria e Protesi Dentaria secondo le nuove modalità previste dal MUR; riorganizzare le prove di accesso ai CdS a numero programmato locale e ai test di verifica della preparazione iniziale e degli Obblighi Formativi Aggiuntivi.

Aree coinvolte: Area Servizi Economici e Logistici, Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici.

Indicatori:

Regolare svolgimento delle prove.

Target:

SI

Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico

RIC.1 – Supportare i Dipartimenti di Eccellenza.

Coordinamento e presidio della misura di finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza dell'Ateneo.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Rispetto dei traguardi stabiliti nei progetti approvati dal MUR.

Target:

100% dei traguardi stabiliti nei progetti.

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

Definire il modello organizzativo, i profili professionali e le modalità di aggiornamento dei *research manager*, figure deputate al coordinamento di tutti gli aspetti cruciali della ricerca, creando un ponte tra l'amministrazione centrale e i dipartimenti.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Ingresso in servizio dei *research manager*.

Target:

Entro il 1 ottobre 2023.

RIC.3 – Coordinare lo spoke 5 dell'ecosistema THE – Tuscany Health Ecosystem.

Lo spoke 5 dell'ecosistema dell'innovazione THE, dedicato alle scienze della vita, opera in maniera trasversale per supportare gli altri Spoke nelle attività di: trasferimento tecnologico, strategie di valorizzazione dei risultati delle ricerche, creazione e sviluppo di startup, consulenza su studi clinici e aspetti regolatori, coinvolgimento di stakeholder istituzionali e imprenditoriali, disseminazione e promozione di THE, formazione e sviluppo di policy per supportare l'innovazione di settore, gestione bandi a cascata per R&I previsti dal progetto.

Aree coinvolte: Area Gestione Progetti Strategici e Comunicazione.

Indicatori:

Rispetto dei traguardi stabiliti nel progetto THE con riferimento allo spoke 5.

Target:

100% dei traguardi stabiliti nel progetto.

Area Gestione Progetti Strategici e Comunicazione

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

Coordinamento e presidio gestionale dei progetti finanziati dal PNRR.

Indicatori:

Rispetto dei traguardi stabiliti nei progetti.

Target:

100% dei traguardi stabiliti nei progetti per il 2023.

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

Creare la comunità degli Alumni Unifi e definirne il modello organizzativo, gli strumenti di gestione e le attività.

Indicatori:

Presentazione del progetto.

Target:

Entro il 31 dicembre 2023.

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

Progettare, coordinare e promuovere le iniziative legate alla celebrazione del centenario dalla fondazione dell'Università di Firenze (2024).

Indicatori:

Rispetto dei traguardi stabiliti nel progetto.

Target:

100% dei traguardi stabiliti nel progetto per il 2023.

Area Affari Generali e Legali

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

Indizione gare prioritarie: PNRR, gare da Piano lavori annuali con finanziamento esterno, appalti forniture e servizi con termini avvio obbligati.

Indicatori:

Percentuale gare prioritarie indette entro i termini stabiliti.

Target:

100% delle gare prioritarie + 30% delle restanti gare in programmazione.

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

Analisi del processo, scelta e configurazione dello strumento, avvio adozione delle nuove procedure.

Indicatori: Rispetto dei traguardi stabiliti entro le tempistiche previste.

Target: Sperimentazione entro il 31 dicembre 2023.

AGL.3 – Avviare il piano di rilancio dell’Azienda Montepaldi.

Individuazione del partner privato previsto dal piano di sviluppo dell’azienda: predisposizione del progetto, presentazione alla governance, approvazione e pubblicazione dell’avviso pubblico.

Indicatori:

Rispetto dei traguardi stabiliti nel progetto.

Target:

Indizione avviso entro il 31 dicembre 2023.

Area Persone e Organizzazione

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

Attivazione di percorsi di formazione dedicati al personale tecnico e amministrativo per incrementare le competenze abilitanti al cambiamento organizzativo (digitalizzazione, soft skill...). Le azioni realizzano il progetto presentato nell’ambito della Programmazione Triennale 2021-2023.

Aree coinvolte: Area per l’Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici.

Indicatori:

Stati di avanzamento del progetto PRO3.

Target:

100% dei traguardi stabiliti nel progetto PRO3 per il 2023.

POR.2 – Ridefinizione dell’istituto del lavoro agile.

Definizione del quadro organizzativo e conciliativo e degli strumenti attuativi per lo smart working a regime del personale tecnico amministrativo, in coerenza con quanto sarà stabilito nell’ambito del contratto collettivo nazionale di comparto e gestendo l’interlocuzione al tavolo sindacale per la contrattazione decentrata.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Emanazione linee guida.

Target:

Entro il 31 dicembre 2023.

POR.3 – Ottimizzare l’agenda dei reclutamenti del personale docente e ricercatore

Definizione e completamento delle procedure di reclutamento individuate come prioritarie dagli Organi di Governo, in base alle esigenze di specifiche professionalità e di attuazione del Piano Straordinario.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Pubblicazione dei bandi previsti dai reclutamenti PNRR e DIPECC per il 2023.

Target:

100% dei bandi previsti entro il 31 dicembre 2023.

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

Revisione regolamentare per il reclutamento dei RTD e chiamate professori associati e ordinari.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Proposta nuovo regolamento.

Target:

Entro il 30 marzo 2023.

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

Consolidamento della procedura di onboarding. Definizione e avvio di un progetto sperimentale di tirocini presso l'amministrazione. Definizione e proposta agli organi della programmazione PTA e realizzazione reclutamenti prioritari.

Are coinvolte: Area Servizi alla Didattica, Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici.

Indicatori:
Stato di avanzamento delle azioni.

Target:
100% dei traguardi fissati.

Area Edilizia

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

Acquisizione di nuovi spazi per la didattica, riconversione e riqualificazione di spazi esistenti per incrementare l'accessibilità fisica e funzionale a favore delle attività didattiche e di studio. Le azioni realizzano il progetto presentato nell'ambito della Programmazione Triennale 2021-2023.

Are coinvolte: Area Servizi Economici e Logistici, Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici.

Indicatori:
Stati di avanzamento del progetto.

Target:
100% dei traguardi stabiliti nel progetto per il 2023.

EDI.2 – Valorizzare il patrimonio edilizio dell'Ateneo.

Supporto all'elaborazione del piano pluriennale del patrimonio edilizio, in linea con PS e con obblighi sicurezza: ipotesi assetto spazi Aree amministrative e S. Clemente, ipotesi completamento Polo di Sesto (in vista POC).

Are coinvolte: Area Gestione Progetti Strategici e Comunicazione.

Indicatori:
Stato di avanzamento dei progetti.

Target:
In linea con i traguardi stabiliti per il 2023.

EDI.3 – Efficientamento energetico.

Definire un piano di azioni di intervento sul patrimonio edilizio per il contenimento e la riduzione dei consumi energetici, anche attraverso il ricorso alle energie rinnovabili.

Are coinvolte: Area Servizi Economici e Logistici.

Indicatori:
Avvio interventi prioritari.

Target:
100% degli interventi stabiliti per il 2023.

Area Servizi Economici e Logistici

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

Superare le criticità organizzative legate alla stampa e consegna delle pergamene, smaltimento dell'arretrato e attivazione del processo di spedizione massiva attraverso fornitore esterno.

Are coinvolte: Area Servizi alla Didattica.

Indicatori:
Stati di avanzamento del progetto.

Target:
Smaltimento consegne arretrate e avvio nuove procedure transitorie entro luglio 2023.

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

Realizzazione delle azioni definite dalla cabina di regia con SPP e approvato dal CdA per l'aggiornamento dei Documenti di Valutazione dei Rischi.

Aree coinvolte: --.

Indicatori:

Stato di avanzamento del piano.

Target:

100% dei traguardi stabiliti per il 2023.

LOG.3 – Efficientamento energetico.

Realizzazione delle azioni per il contenimento e la riduzione dei consumi energetici definite dal gruppo di presidio sulla sostenibilità ambientale per il 2023 (efficientamento corpi illuminanti).

Aree coinvolte: Area Servizi Economici e Logistici.

Indicatori:

Esecuzione interventi definiti nel progetto.

Target:

100% degli interventi stabiliti per il 2023.

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

ISI.1 – Digitalizzare i servizi.

Realizzazione del piano di digitalizzazione in base alle priorità indicate dagli Organi di Governo (interventi da progetto servizi agli studenti, cartolario on line per firme provvedimenti, nuovo applicativo missioni, nuovo applicativo time sheet, nuovo applicativo acquisti, modulo organico, modulo U-Web).

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Stati di avanzamento del progetto.

Target:

Attivazione in produzione di almeno 3 applicativi.

ISI.2 – Attivare la vetrina della ricerca.

Creare un unico contenitore nel quale visualizzare il risultato delle iniziative relative alla ricerca, recuperando in tempo reale dati da diversi contenitori: pubblicazioni, progetti di ricerca, brevetti, iniziative di public engagement, test di laurea e di dottorato).

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Stato di avanzamento del progetto.

Target:

Rilascio prima versione (recupero pubblicazioni, progetti di ricerca e brevetti).

ISI.3 – Migrazione a Google Workplace Plus.

Interventi tecnici necessari per la migrazione degli account studente (circa 80.000), dall'attuale dominio verso il tenant principale di Google, rivalutazione delle politiche di provisioning degli account cloud, attività di supporto all'utenza.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Attivazione nuovo dominio studenti e migrazione contenuti.

Target:

Entro il 31 dicembre 2023.

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

Attivazione servizio supporto postazioni lavoro dipartimenti (anche in funzione sicurezza data center).

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Presa in carico postazioni PTA Dipartimenti.

Target:

Entro il 31 dicembre 2023.

Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale e Museale

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

Coordinamento e presidio gestionale dei progetti finanziati dal PNRR (Itineris, Giardino Villa La Quiete, ingresso Paleontologia, CN Biodiversità).

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Rispetto dei traguardi stabiliti nei progetti.

Target:

100% dei traguardi stabiliti nei progetti per il 2023.

SMA.2 – Riapertura del Museo La Specola.

Allestimento del museo e realizzazione delle azioni previste per la riapertura.

Aree coinvolte: --.

Indicatori:

Stato di avanzamento del piano.

Target:

100% dei traguardi stabiliti per il 2023.

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

Riforma del regolamento SMA.

Aree coinvolte: --

Indicatori:

Approvazione nuovo regolamento.

Target:

Entro il 31 dicembre 2023.

Area Servizi Economici e Finanziari

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

Introduzione di un sistema di cruscotti che consenta di valutare le ricadute economico-finanziarie in ottica pluriennale di medio e lungo periodo delle decisioni strategiche.

Aree coinvolte: Area Persone e Organizzazione, Area Servizi Economici e Logistici.

Indicatori:

Analisi di impatto multiscenario.

Target:

100% dei traguardi stabiliti nei progetti per il 2023.

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

Attivazione di un sistema di monitoraggio periodico dei proventi e dei costi finalizzato alla ottimizzazione delle decisioni di allocazione delle risorse tenendo conto delle reali capacità di spesa delle Aree, per ampliare i margini delle scelte discrezionali in capo al Consiglio.

Aree coinvolte: --

Indicatori:
Report periodici.

Target:
Almeno due report entro il 31 dicembre 2023.

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

Riforma del regolamento Amministrazione, Finanza e Contabilità e del regolamento Missioni, con previsioni su nuovi servizi (service contabili, cfr. § 3) e nuovi format di gestione.

Aree coinvolte: --

Indicatori:
Definizione nuovi regolamenti.

Target:
Entro il 30 novembre 2023.

Gli **stati di avanzamento degli obiettivi di innovazione** 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 di innovazione.

La prestazione delle strutture (**obiettivi di continuità**) è misurata dalla Direzione Generale in base ai risultati delle **indagini di customer satisfaction**, secondo la specifica metrica precisata nelle schede di valutazione dei Dirigenti. Tale metrica valorizza sia un valore soglia quale standard minimo di soddisfazione, sia specifici valori di miglioramento rispetto ad una baseline di partenza. La baseline per ciascuna area dirigenziale, resa nota sul servizio DAF, viene determinata in base ad una selezione di domande tratte dalle varie indagini.

La media generale dei risultati degli obiettivi di innovazione assegnati a tutte le aree dirigenziali ricade come componente di performance organizzativa nella valutazione del Direttore Generale. Il Direttore Generale risponde inoltre della media dei risultati delle indagini di *customer satisfaction* dei servizi erogati dalle aree dirigenziali e dell'indagine di customer dipartimentale.

4.3 Monitoraggio del Piano Anticorruzione e Trasparenza

Il monitoraggio sull'attuazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (svolto nel rispetto delle indicazioni di ANAC) ha **cadenza annuale**, e riguarda sia **l'applicazione**, che **l'idoneità delle misure di trattamento del rischio, generali e specifiche**. Sono coinvolti nel monitoraggio:

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

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

➤ **il Nucleo di Valutazione**, nelle sue funzioni di Organismo Interno di Valutazione (OIV): verifica la coerenza delle misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza con gli obiettivi strategici e gestionali, controlla il rispetto degli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

I risultati dell'attività di monitoraggio sono utilizzati per effettuare il **riesame periodico** (annuale) **della funzionalità complessiva del "Sistema di gestione del rischio"**, condotto dal RCPT con il supporto della rete dei referenti per la gestione del rischio corruttivo.

L'attività di **monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione** è svolta mensilmente dall'ufficio di supporto al RPCT, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate.

Gli indicatori per il monitoraggio delle misure generali e specifiche per il trattamento dei rischi sono riportati analiticamente nel documento contenente le procedure applicative del PTPCT, pubblicato nell'[Intranet](#) di Ateneo (ad accesso autenticato), e in [Amministrazione Trasparente](#). L'esito del monitoraggio è rendicontato nella Relazione Annuale del RPCT.

Il monitoraggio delle azioni contenute nella sezione 2.5 di questo PIAO, e più in particolare degli obiettivi di contrasto alla corruzione e promozione della trasparenza definiti come obiettivi di performance, avverrà sulla base degli indicatori ivi stabiliti.