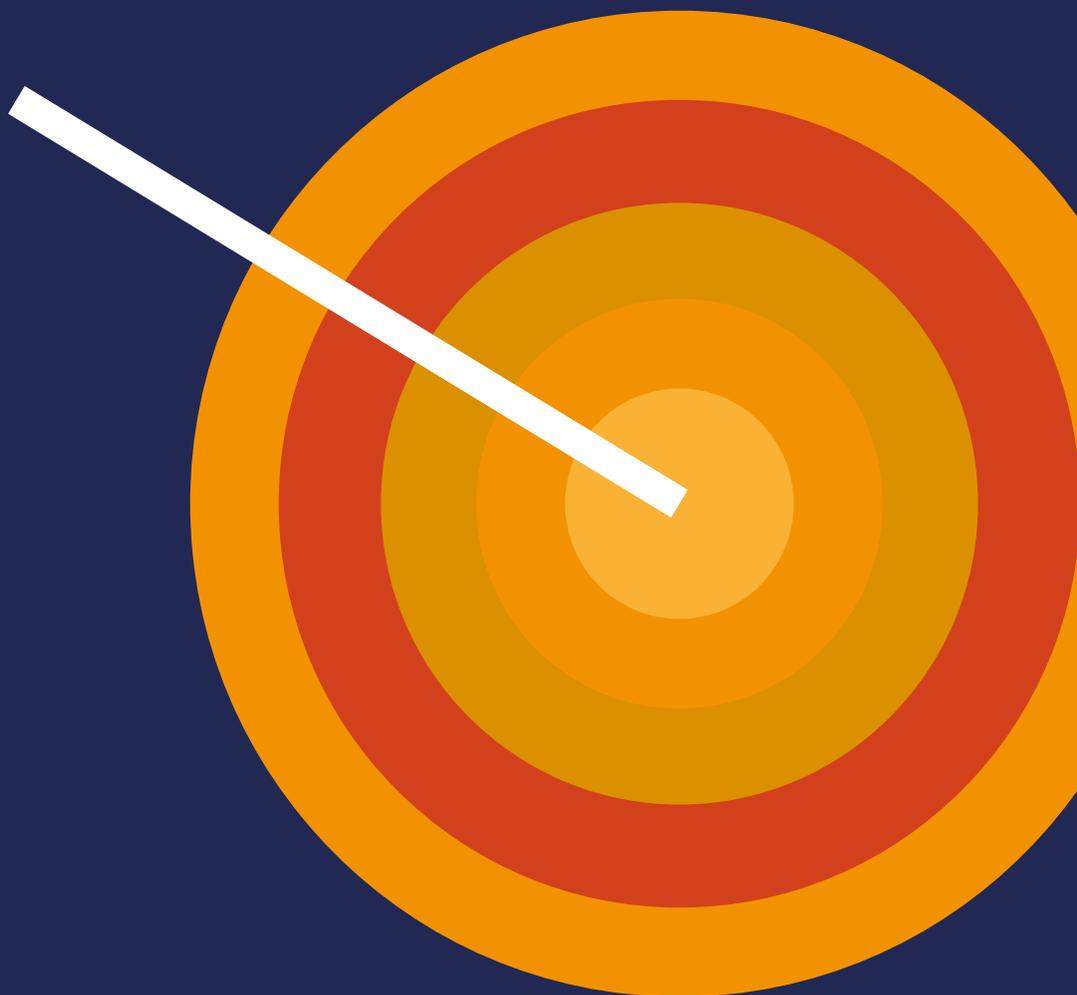




UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Piano Strategico





Piano Strategico
Università degli Studi
di Firenze
2025-2027

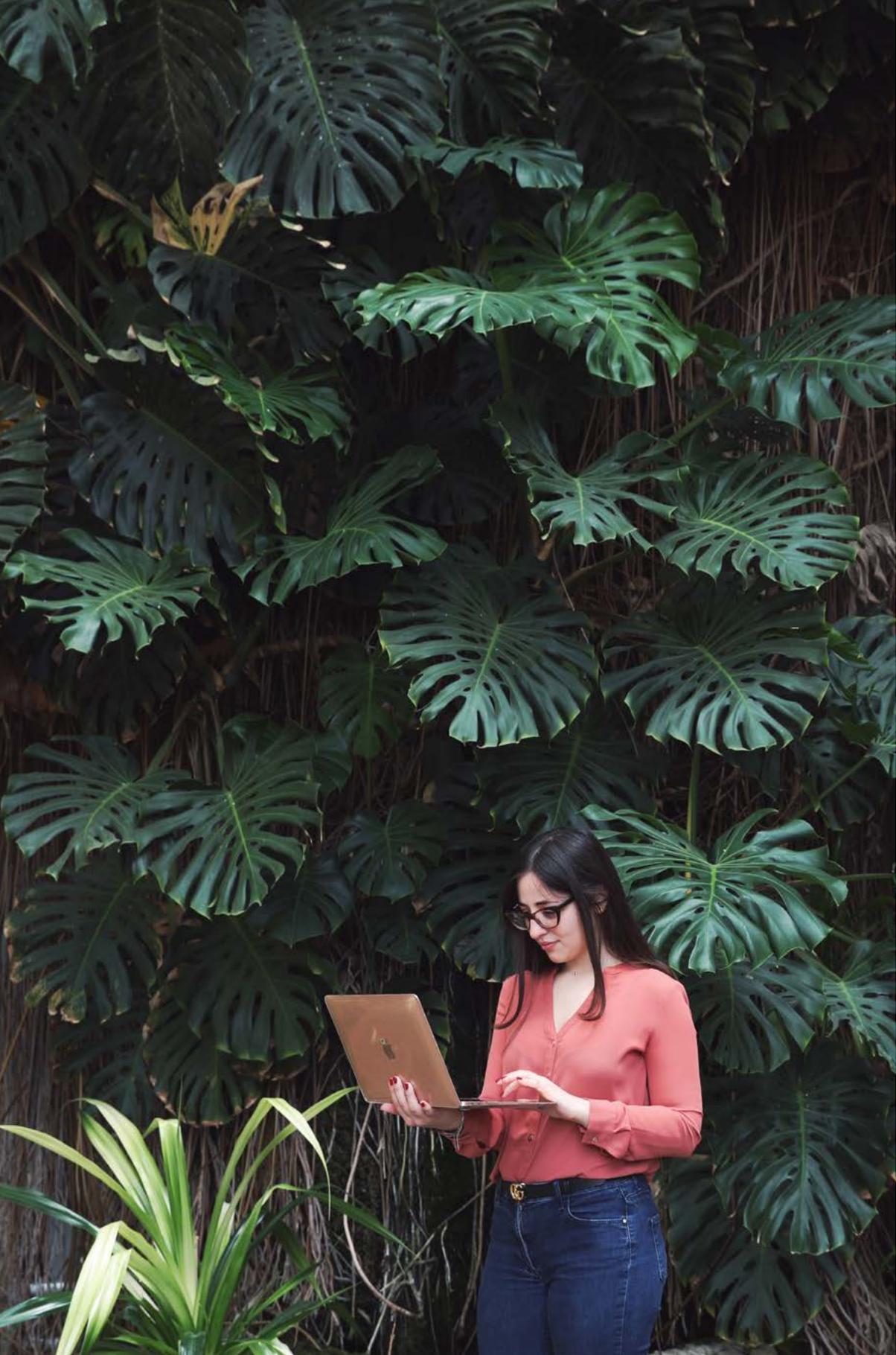


Indice

1. Università di Firenze: l'habitat della conoscenza	7
I nostri valori	14
Le missioni istituzionali	15
La visione	17
2. Il processo di pianificazione strategica	19
Portatori di interesse	23
Risorse	29
Riesame del ciclo di pianificazione precedente	33
Il contesto esterno	34
3. Politiche, strategie, obiettivi.	37
La didattica del futuro.	43
L'eccellenza scientifica nella ricerca	48
La presenza e l'impatto dell'Ateneo nella società	52
Il benessere delle persone	57
L'ambiente e le infrastrutture	61



1. Università di Firenze: l'habitat della conoscenza



L'Università di Firenze è una tra le più grandi organizzazioni pubbliche per la ricerca e la formazione superiore in Italia. Ispira la propria azione a principi laici, pluralisti e liberi da ogni condizionamento; opera per la diffusione della conoscenza, la promozione della ricerca e lo sviluppo della cultura, garantendo il diritto di studio a tutti coloro che sono animati dal desiderio di conoscenza in un contesto di pari opportunità.

L'Ateneo è organizzato in 21 Dipartimenti e 10 Scuole. È sede di centri di ricerca interuniversitari di primaria importanza in ambito internazionale, come ad esempio il LENS (Laboratorio Europeo di Spettroscopie Non Lineari) e il CERM (Centro Risonanze magnetiche), ed ospita sedi e sezioni degli Istituti di ricerca CNR, INFN, INRIM, oltre che di 9 consorzi nazionali di ricerca e di 17 centri interuniversitari di ricerca.

Annovera un patrimonio bibliografico di oltre tre milioni e mezzo di documenti e un'altrettanto ampia collezione digitale. Al Sistema Museale dell'Università di Firenze appartengono il Museo di Storia Naturale (il più importante museo naturalistico italiano, sede dei musei di antropologia e etnologia, botanica, geologia e paleontologia, dell'Orto botanico e del museo "La Specola"), il complesso di Villa La Quiete e Villa Galileo. L'Ateneo inoltre cura la conservazione e la valorizzazione di beni culturali e archivistici di grande pregio attraverso l'opera di centri di studio e ricerca rinomati, quali l'Istituto Papirologico "Girolamo Vitelli" e il Centro Studi "Aldo Palazzeschi". La presenza sul territorio è capillare, con sedi in vari punti della città e anche oltre l'area urbana (Sesto Fiorentino, Calenzano, Empoli, Prato, Pistoia, Borgo San Lorenzo).

L'Ateneo presenta un'offerta didattica vasta e diversificata in tutte le aree disciplinari e in tutti i cicli della formazione universitaria, e una comunità studentesca di circa 61.000 studenti, che ne fanno uno dei 9 mega Atenei italiani; l'efficacia dei suoi percorsi formativi è testimoniata dal tasso di occupazione dei laureati Unifi, più alto della media nazionale.

Per numero e varietà scientifico-disciplinare dei propri ricercatori e dei moltissimi junior scientist in formazione, per l'intensa partecipazione a programmi di ricerca di rilevante interesse nazionale e internazionale, per i risultati scientifici conseguiti, l'Università di Firenze si qualifica come un'università fortemente orientata alla ricerca, con ottime posizioni nelle valutazioni nazionali e internazionali. Solido e produttivo è anche il rapporto con i soggetti esterni (enti e imprese locali, nazionali e internazionali, terzo settore, società civile) per promuovere nella società l'interscambio delle conoscenze e l'innovazione basata sulla ricerca.

L'Università di Firenze è inoltre parte del sistema sanitario nazionale con le Aziende Ospedaliero-Universitarie Careggi e Meyer (ospedale pediatrico), entrambi ai primi posti in Italia per qualità dell'assistenza.

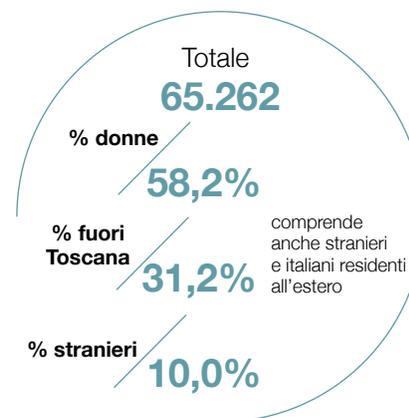
Consistenti sono le relazioni internazionali intrattenute dall'Ateneo con le maggiori istituzioni di formazione e ricerca nel mondo: sono circa 500 gli accordi di collaborazione culturale e scientifica stretti con altrettante università europee ed extraeuropee, oltre seimila gli studenti stranieri iscritti ai corsi di studio, oltre mille gli studenti europei ed extraeuropei che si muovono ogni anno accademico nell'ambito del programma Erasmus per un periodo di studio a Firenze e numerosi i visiting professor ospiti dell'Ateneo per attività di didattica e di ricerca.

L'Università di Firenze è tra gli atenei fondatori del Consorzio EUniWell (European University for Well-Being), l'Università europea del benessere, finanziata dalla Commissione Europea nell'ambito delle alleanze europee per la costruzione di uno spazio universitario europeo integrato. L'alleanza EUniWell riunisce 11 università europee in una prospettiva interdisciplinare e interdisciplinare, che ha come missione principale comprendere, migliorare, misurare e riequilibrare il benessere degli individui e della società.

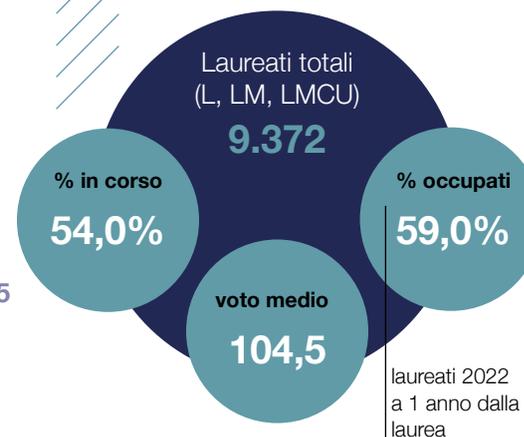
Offerta formativa A.A. 2024/25



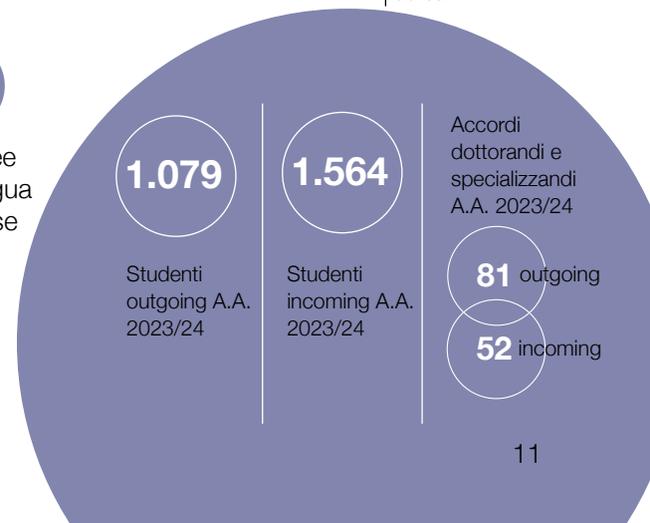
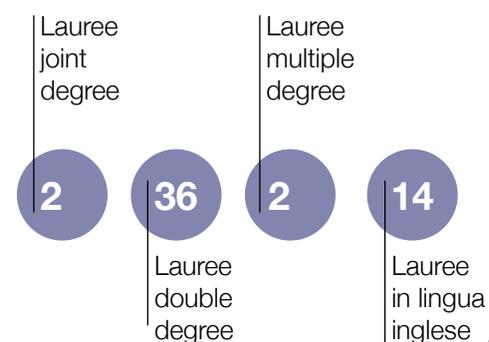
Iscrizioni A.A. 2023/24 (al 06/12/2024)



Laureati 2023 (AlmaLaurea)

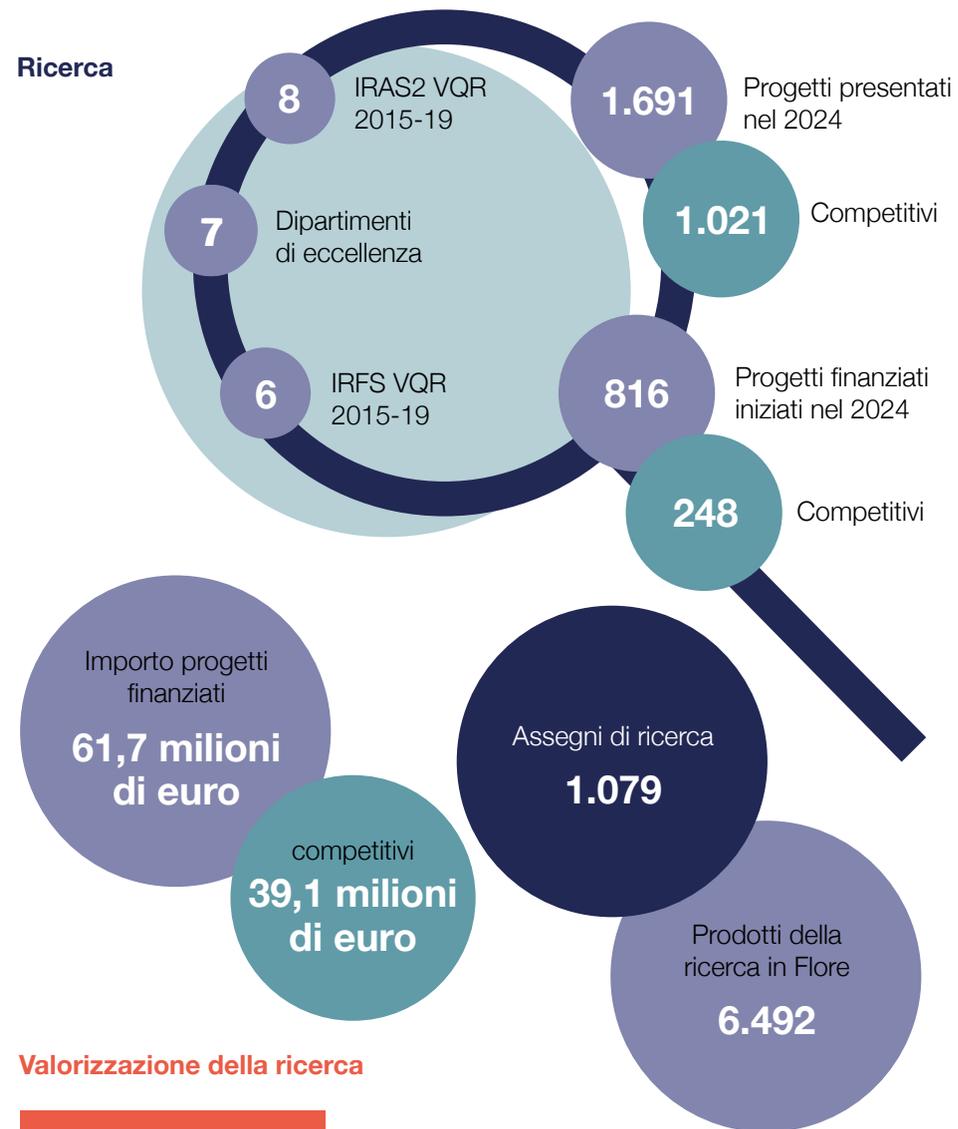


Internazionalizzazione A.A. 2024/25





Ricerca



Valorizzazione della ricerca



SBA 2023

Patrimonio bibliografico

Ca. 4.500.000 risorse inclusa la collezione digitale

SMA 2023

Collezione naturalistica

Oltre 8.000.000 esemplari

Ranking 2024

QS

375° al mondo, 9° in Italia

ARWU

Fascia 301-400 al mondo, 9° in Italia

THE

Fascia 354-400° al mondo, 16° in Italia

THE IMPACT

Fascia 101-200 al mondo, 4° in Italia

GREEN METRIC

203° nel mondo, 12° in Italia

QS SUSTAINABILITY

278° nel mondo, 9° in Italia

I nostri valori

Gli articoli 1 e 2 dello Statuto sanciscono i principi generali a cui l'Ateneo si ispira. Il Codice Etico impegna tutti i membri della comunità universitaria ad assumere comportamenti idonei a realizzare e diffondere i valori fondamentali della legalità, della solidarietà e del rifiuto di ogni discriminazione, assicurando il rispetto e l'applicazione dei principi generali indicati dallo Statuto.

- **Autonomia e partecipazione di tutto l'Ateneo come comunità**
- **Libertà di ricerca, insegnamento e apprendimento**
- **Pluralismo**
- **Indipendenza**
- **Tutela del diritto allo studio**
- **Tutela della libertà e dignità della persona**
- **Promozione della crescita culturale e della democrazia**
- **Internazionalizzazione e cooperazione**
- **Innovazione tecnologica e digitale, sviluppo sostenibile**
- **Inclusione: accessibilità e pari opportunità**
- **Diritto alla salute**
- **Sicurezza degli ambienti di lavoro e di studio**
- **Libertà di associazione ed espressione**
- **Correttezza e imparzialità**

Le missioni istituzionali

Ricerca, alta formazione, cooperazione con la società

Le missioni statutarie impegnano l'Ateneo a operare per una didattica inclusiva e innovativa e a contribuire, attraverso la ricerca in tutti i campi del sapere e l'applicazione dei suoi risultati, alla crescita sociale, culturale ed economica del territorio, del paese e del mondo.

- **Operare per la libera elaborazione e scambio delle conoscenze e la formazione superiore**
- **Favorire lo sviluppo di un sapere critico, aperto allo scambio di informazioni ed alla cooperazione ed interazione delle culture, quale fattore di progresso e strumento per contribuire all'affermazione della dignità di tutti gli uomini ed alla giusta e pacifica convivenza tra i popoli**
- **Assicurare l'elaborazione, l'innovazione, la valorizzazione e lo scambio delle conoscenze a vantaggio dei singoli e dell'intera società**

La visione

Distinguersi come attore di punta nella creazione di una società della conoscenza

La visione proietta l'Ateneo nel futuro che vuole contribuire a generare: una società che fonda il proprio sviluppo e competitività sul sapere, la ricerca e l'innovazione, che cresce in modo sostenibile, nel rispetto dei principi di giustizia sociale.

- **Formare cittadini competenti e responsabili, promuovendo percorsi formativi innovativi e sostenendo la progressione delle carriere degli studenti**
- **Stimolare l'avanzamento delle conoscenze per affrontare le sfide locali e globali, promuovendo la ricerca di base e applicata, l'interdisciplinarietà e la scienza aperta**
- **Incrementare l'impegno pubblico e l'interscambio delle conoscenze per contribuire allo sviluppo della società e del territorio**
- **Promuovere il benessere psico-fisico, l'inclusione e la crescita personale e professionale degli individui**
- **Razionalizzare l'assetto logistico dell'Ateneo sul territorio, dotandosi di spazi adeguati rispetto alle esigenze istituzionali e garantendo uno sviluppo sostenibile**



2. Il processo di pianificazione strategica



Il Piano Strategico 2025-2027 attualizza ed estende gli indirizzi del precedente Piano (2022-2024), con un orizzonte attuativo di medio periodo, nel quale si concluderà l'attuale mandato rettorale, ma con uno sguardo teso in avanti, volto a creare i presupposti perché l'Ateneo possa rispondere sempre più efficacemente alle esigenze emergenti della società e alle tendenze del contesto di riferimento.

Il percorso di aggiornamento del Piano Strategico si è ufficialmente avviato a gennaio 2024, con una determinazione degli Organi di Governo che ha dettato i passaggi, le modalità e le scadenze con cui giungere alla sua pubblicazione. Particolare attenzione è stata posta all'analisi del contesto interno ed esterno, all'allineamento tra i processi di revisione del Piano Strategico, definizione degli obiettivi della programmazione triennale (DM 773/2024) e di riesame dei requisiti di assicurazione della qualità secondo il modello AVA 3, al coinvolgimento dei Dipartimenti e delle aree amministrative, all'impatto prospettico delle scelte strategiche.

L'inquadramento strategico è dunque basato su una consapevolezza condivisa delle opportunità, delle minacce, dei punti di forza e delle aree di miglioramento, attenta alle esigenze dei portatori di interesse e alla sostenibilità a lungo termine delle scelte politiche e gestionali.

Cronoprogramma aggiornamento Piano Strategico

- Febbraio - Marzo 2024:** riesame dei requisiti di AQ (a cura di: Rettrice, Prorettori e Delegati, Direttore Generale, Dirigenti)
- Aprile - Giugno 2024:** monitoraggio e riesame del Piano Strategico 2022-2024 (a cura di: Rettrice, Prorettori e Delegati, Direttore Generale)
- Luglio - Settembre 2024:** analisi approfondita del contesto interno ed esterno (SWOT); definizione linee strategiche, obiettivi, indicatori (a cura di: Rettrice, Prorettori e Delegati, Direttore Generale)
- Settembre - Ottobre 2024:** consultazione dei Dipartimenti; consultazione delle Aree Dirigenziali; affinamento delle linee strategiche e degli obiettivi
- Novembre 2024:** stesura del Piano Strategico 2025-2027
- Dicembre 2024:** approvazione del Piano Strategico 2025-2027
- Gennaio - Febbraio 2025:** presentazione del Piano Strategico a tutta la comunità universitaria; definizione della programmazione delle Strutture in coerenza con il nuovo Piano Strategico

Portatori di interesse

Nel perseguire le proprie missioni l'Università di Firenze interagisce con una variegata platea di attori, interni ed esterni alla comunità accademica. Per portatori di interesse (o stakeholder) si intendono tutti quei soggetti che condizionano l'azione e le modalità di gestione dell'Università di Firenze, o le cui valutazioni e decisioni, viceversa, vengono influenzate dalle attività e dai risultati dell'Ateneo.

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

Studenti e famiglie | Lavoratori e professionisti

Il bacino degli studenti che si iscrivono all'Università di Firenze consiste in larga prevalenza di neodiplomati e giovani di provenienza regionale. Le famiglie di origine appartengono prevalentemente al ceto sociale medio, e maggioritaria è la percentuale di laureati di prima generazione, senza genitori laureati in famiglia; circa il 40% degli iscritti presenta un valore ISEE che li colloca nella no tax area. Il 10% degli iscritti è di nazionalità estera. Relativamente bassa appare ancora la proporzione di studenti over 30 (1%) e di iscritti ai master (2%). Il calo demografico in atto, unitamente alla volontà di contribuire sempre più alla crescita del paese e della società, invitano ad ampliare a nuove fasce di popolazione l'accesso alla formazione avanzata che l'Ateneo può offrire, aumentando il tasso di passaggio dalla scuola superiore all'università e attraendo un maggior numero di studenti stranieri, ma anche professionisti e lavoratori in cerca di percorsi di sviluppo professionale (up-skilling e re-skilling). Le esigenze di questa categoria di stakeholder richiamano primariamente la necessità di aggiornare costantemente l'offerta e

le metodologie didattiche e di potenziare i servizi di accompagnamento all'esperienza formativa: servizi per studenti, spazi e infrastrutture, politiche per favorire il diritto allo studio e superare le problematiche dell'abitare (housing), particolarmente significative in una città a vocazione turistica come Firenze.

Comunità scientifica

L'Università di Firenze è un attore di rilievo nella scena accademica nazionale e internazionale, come testimoniato dalla ricca produzione scientifica e dalla partecipazione a progetti di ricerca in collaborazione con numerose e prestigiose istituzioni di ricerca. La solida reputazione guadagnata nel suo ambiente si riflette nel posizionamento dell'Ateneo nei ranking globali THE e QS, nei quali Unifi compare stabilmente nel primo quartile delle istituzioni classificate di tutto il mondo, in particolare grazie agli indicatori di qualità della ricerca, particolarmente positivi in alcune discipline.

Per consolidare la propria dimensione internazionale l'Ateneo partecipa tra l'altro, con diverse finalità, alle partnership TOUR4EU (Tuscan Organisation of Universities and Research for Europe), New European Bauhaus, CoARA (Coalition for Advancing Research Assessment), EUniWell (European University for Well-Being). Le esigenze della comunità scientifica globale sono molteplici e complesse, ma tutte mirano a promuovere una ricerca scientifica aperta, collaborativa, responsabile e sostenibile.

Personale universitario

L'Università è una comunità di persone che concorrono a realizzare le missioni istituzionali, ciascuna con le proprie funzioni, capacità e competenze. Docenti e ricercatori, tecnici e amministrativi sono gli artefici e i protagonisti di quel patrimonio intangibile di esperienze, conoscenze e creatività che permette all'Ateneo di creare valore pubblico. Negli ultimi anni la compagine si è progressivamente ampliata, e oggi conta circa 3.500 unità di personale strutturato (+ 6,5% rispetto al 2018), oltre a circa 1.200 giovani ricercatori in

formazione o all'inizio del proprio percorso. Dal 2018 l'Ateneo ha ottenuto la Certificazione europea HRS4R (Human Resources Strategy for Researchers), l'accreditamento concesso dalla Commissione Europea agli enti che adottano i principi della Carta Europea dei Ricercatori e del Codice di Condotta per il loro reclutamento, che mirano a garantire il rispetto di criteri fondamentali, tra i quali trasparenza e parità di trattamento nei processi di assunzione e nei percorsi di carriera. Tra le iniziative per attrarre e promuovere i migliori talenti, tra tutte le tipologie di personale, grande attenzione è rivolta alla qualità dei reclutamenti, allo sviluppo continuo delle competenze, alla promozione delle pari opportunità, alla conciliazione tra vita professionale e personale, alla realizzazione di condizioni di lavoro favorevoli: impegni coerenti con i valori espressi nello Statuto e che intercettano i bisogni delle persone che operano quotidianamente nell'Ateneo o che aspirano a farlo, tanto più in una fase di rimodellamento del mercato del lavoro, volta a rispondere alle aspettative di equilibrio e benessere personale, crescita, inclusione, senso di appartenenza, responsabilità sociale.

Istituzioni e enti pubblici

Tra i principali soggetti pubblici in grado di condizionare in maniera rilevante l'organizzazione e il funzionamento dell'Ateneo si citano in particolare: il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR); il Consiglio Universitario Nazionale (CUN); l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Le interlocuzioni con questi soggetti avvengono prevalentemente attraverso le organizzazioni rappresentative delle istituzioni universitarie; ad esempio la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) e il Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari (CNSU) hanno acquisito nel tempo un riconosciuto ruolo di rappresentanza e la capacità di influire sullo sviluppo del sistema universitario. Il Convegno dei Direttori Generali delle Amministrazioni Universitarie (CODAU) supporta il sistema nell'evoluzione delle competenze manageriali necessarie allo sviluppo degli atenei. A livello regionale e locale, l'Ateneo intrattiene rilevanti scambi con la Regione Toscana e i comuni dell'area metropolitana su temi di rilevanza

sociale e ambientale (es. mobilità, infrastrutture, housing...).

Importante e continua anche la relazione con le aziende del Sistema Sanitario Nazionale e Regionale, in particolare con le Aziende Ospedaliere Universitarie Careggi e Meyer e con l'Azienda USL Toscana Centro: la collaborazione e condivisione di risorse tra Università e Servizio Sanitario Regionale accresce la qualità della didattica, della ricerca e delle prestazioni assistenziali, con benefici a vantaggio della salute e del benessere dell'intera collettività, oltre che della sostenibilità del sistema.

percorsi di carriera. Tra le iniziative per attrarre e promuovere i migliori talenti, tra tutte le tipologie di personale, grande attenzione è rivolta alla qualità dei reclutamenti, allo sviluppo continuo delle competenze, alla promozione delle pari opportunità, alla conciliazione tra vita professionale e personale, alla realizzazione di condizioni di lavoro favorevoli: impegni coerenti con i valori espressi nello Statuto e che intercettano i bisogni delle persone che operano quotidianamente nell'Ateneo o che aspirano a farlo, tanto più in una fase di rimodellamento del mercato del lavoro, volta a rispondere alle aspettative di equilibrio e benessere personale, crescita, inclusione, senso di appartenenza, responsabilità sociale.

Imprese, territorio, enti del terzo settore, società civile

Gli scambi tra strutture dell'Ateneo e il mondo delle imprese, gli enti pubblici e del terzo settore e la società civile avvengono attraverso un'intensa attività di networking, in un sistema articolato che comprende i Dipartimenti dell'Ateneo, il Centro Servizi di Ateneo per la Valorizzazione dei Risultati della ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario (CsaVRI), l'Incubatore Universitario Fiorentino (IUF), FIRenzeSmarTworking Lab, Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione (FRI).

I numerosi accordi di collaborazione nascono per facilitare l'incontro tra l'offerta e la domanda di innovazione, sviluppare progetti congiunti, anche a carattere multidisciplinare, creare opportunità di formazione e aggiornamento professionale, favorire la creazione di impresa e supportare l'imprenditoria nell'ambito del territorio metropolitano, con alcune digressioni anche a livello

nazionale ed internazionale. Di particolare rilevanza i temi della manifattura innovativa, dell'innovazione sociale e del turismo. Tra la galassia di collaborazioni che danno vita a varie attività, alcune hanno particolare rilievo nella costituzione di un vero e proprio ecosistema dell'innovazione della Città Metropolitana di Firenze: si citano ad esempio gli accordi quadro con Confindustria, Pratoinvest, Federmanager Toscana, Manager Italia Toscana; l'Associazione per la cultura e lo sviluppo industriale (ACSI, che oggi comprende 18 soci, tra cui i fondatori Baker Hughes, El.En Group, KME, Leonardo, Thales); l'accordo quadro "Ecosistema dell'innovazione metropolitano fiorentino" (che comprende Csave, FRI, Murate Idea Park, Nana Bianca, Impact Hub, Camera di Commercio, The Student Hotel Collab, Città Metropolitana di Firenze, Italian Angels for Growth, Italian Business Network, Manifattura Tabacchi, Zoworking).

Altri Atenei | Agenzie di formazione | Istituzioni di ricerca

Una tipologia particolare di stakeholder è rappresentata dai potenziali concorrenti dell'Università di Firenze: atenei italiani e stranieri, pubblici e privati, atenei telematici, agenzie di formazione, ITS, istituzioni AFAM, enti di ricerca, cogliendo i fabbisogni espressi dai medesimi bacini di utenza e competendo per le risorse da destinare allo sviluppo delle missioni istituzionali, possono ridurre i margini di crescita. In questi casi, non è detto che strategie di aperta competizione si rivelino sempre vincenti; pur rimarcando le proprie caratteristiche e specificità e puntando a rafforzare la propria immagine e reputazione, l'Ateneo è orientato a ricercare sinergie e collaborazioni in tutti i casi in cui ciò si riveli opportuno e fruttuoso per un uso responsabile delle risorse pubbliche e per la produzione di valore.



Risorse

Le risorse di cui l'Ateneo dispone per realizzare la propria missione e visione comprendono capitali tangibili e intangibili, da preservare e accrescere nell'ottica di produrre valore pubblico nell'accezione più ampia. Questi elementi rappresentano notevoli punti di forza del contesto interno, ma rivelano anche alcune aree di rischio.

Capitale umano

Il personale rappresenta l'asset determinante nella produzione di valore da parte dell'Ateneo.

Dopo la forte contrazione di personale che aveva caratterizzato il decennio 2008-2017, nell'ultimo quinquennio le consistenze del personale docente e ricercatore, anche grazie ai Piani Straordinari per il reclutamento emanati dal MUR, sono progressivamente risalite, attestandosi a fine 2024 a 1880 unità (per il 42% donne), che sostengono l'offerta formativa e le attività di ricerca e valorizzazione delle conoscenze promosse dall'Ateneo in tutti i campi disciplinari, coerentemente con la sua dimensione generalista. I risultati degli esercizi di valutazione della ricerca e gli indicatori di qualificazione scientifica dei docenti testimoniano l'elevato valore della ricerca condotta in Ateneo. Il quoziente docenti/studenti è paragonabile alla media nazionale nelle aree scientifico-tecnologica e sanitaria, mentre è più elevato nell'area umanistico-sociale; tuttavia esso è complessivamente ben superiore rispetto alle istituzioni di istruzione superiore europee e internazionali. Il carico didattico appare equilibrato in circa il 70% dei SSD. La soddisfazione degli studenti rispetto alla disponibilità, chiarezza e motivazione dei docenti è assai elevata (pari mediamente a 8,2 punti su 10 nella valutazione della didattica). L'Ateneo intende valorizzare sempre più il legame tra ricerca e didattica, promuovendo percorsi formativi di eccellenza nelle aree di maggior rilievo.

I reclutamenti del personale contrattualizzato tra il 2023 e il 2024 hanno permesso di invertire il calo di organico registrato negli ultimi anni, portandone

la numerosità a circa 1.520 unità (65% donne). Le assegnazioni sono state prioritariamente rivolte a ristorare le cessazioni intervenute e a consentire il potenziamento o la costituzione di servizi funzionali alla conduzione di progetti strategici di Ateneo. La soddisfazione degli utenti interni per i servizi erogati dalla struttura tecnico-amministrativa è generalmente buona, con aree di miglioramento rispetto alla comunicazione e ai servizi logistici; più basso il livello di gradimento dei servizi rivolti agli studenti, riflesso di una condizione di sotto organico in via di remissione, come registrato dalle rilevazioni sull'efficacia ed efficienza dei servizi.

Nella gestione del capitale umano i rischi che si profilano nell'immediato futuro riguardano l'andamento crescente dei costi del personale (per scatti stipendiali e adeguamenti contrattuali), non adeguatamente sostenuti dal sistema di finanziamento pubblico, e che rendono dubbia la sostenibilità a lungo termine delle consistenze attuali; il fenomeno delle dimissioni volontarie e delle mobilità presso altre PA, penalizzante soprattutto in certi ambiti della gestione tecnico-amministrativa, in cui le pubbliche amministrazioni non sono competitive con l'offerta del mercato del lavoro privato ma anche nei confronti di altri comparti pubblici; una certa resistenza al cambiamento che può impedire l'evoluzione organizzativa e delle competenze. Gli antidoti a questi rischi contemplano l'efficientamento e la digitalizzazione dei processi, per sopperire ad un eventuale ridimensionamento, e l'assetto di un contesto di lavoro attrattivo e valorizzante per le persone.

Capitale finanziario

L'assetto patrimoniale e finanziario dell'Ateneo è solido, con risultati economici ampiamente positivi, un apprezzabile flusso di cassa e indebitamento sotto controllo. Gli indicatori di sostenibilità ex D.Lgs. 49/2012 mostrano generalmente valori ampiamente nei limiti di legge.

Dal punto di vista del finanziamento pubblico, principale voce di provento, l'assegnazione 2024 del FFO rivela una riduzione delle risorse che richiede, nell'immediato, un'attenta valutazione e, per il futuro, l'adozione di strategie per garantire la sostenibilità finanziaria dell'Ateneo, in un quadro ancora di

incertezza riguardo allo stanziamento FFO previsto per il prossimo triennio e alla conclusione del Piano Straordinario. Nonostante la possibilità di intervenire su alcuni costi, la presenza di costi incomprimibili limita i margini di manovra.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha rappresentato un'importante opportunità di crescita per l'Università di Firenze, con un numero di progetti accolti superiore alla sua dimensione ed al suo peso; tuttavia, con l'atteso ritorno al volume ordinario degli stanziamenti pubblici per la ricerca, emerge il rischio di non poter attivare nuove progettualità con la stessa intensità dell'ultimo periodo, né offrire una prospettiva certa ai giovani ricercatori che hanno intrapreso il percorso di formazione alla ricerca in questi anni (dottorandi, assegnisti, borsisti).

In questo quadro, è essenziale sviluppare collaborazioni strategiche, potenziare i canali di finanziamento coerenti con le missioni (es formazione continua) e aumentare la capacità di attrarre fondi (contributi per formazione professionale, partnership con il settore privato, fondi europei...). In parallelo, occorre potenziare i sistemi di monitoraggio per misurare l'impatto delle iniziative e valutare su quali aree continuare a investire; d'altro canto, è necessario prevedere che, a breve termine, gli indicatori relativi alla progettualità e alle borse di ricerca potranno subire una flessione rispetto al periodo appena trascorso.

Patrimonio

La parte più cospicua del patrimonio materiale dell'Ateneo comprende terreni e fabbricati, beni librari, opere d'arte, d'antiquariato e museali di elevato valore, impianti e attrezzature scientifiche.

L'eterogenea realtà del patrimonio immobiliare di Ateneo, che comprende edifici di valore storico-architettonico, campus di più recente realizzazione e infrastrutture dislocate su tutto il territorio metropolitano, impone all'Ateneo uno sforzo gestionale notevole, con costi che hanno visto negli anni incrementi significativi. L'Ateneo ha inoltre investito nella realizzazione di un'infrastruttura di ricerca di interesse diffuso, destinata ad alta formazione,

ricerca e trasferimento tecnologico, attraverso il potenziamento di laboratori e grandi attrezzature scientifiche, grazie a finanziamenti sia pubblici che privati. Questi impegni si integrano nel disegno di una più razionale distribuzione degli spazi dell'Ateneo nel territorio metropolitano.

Capitale relazionale

I molteplici rapporti che l'Ateneo intrattiene con i partner pubblici e privati, il suo impegno pubblico, la partecipazione in reti di ricerca con studiosi e accademici di tutto il mondo, la mobilità internazionale del personale e degli studenti, il riconoscimento dell'Ateneo quale attore culturale, economico e sociale di spicco nel contesto in cui opera, compongono l'immagine dell'Università di Firenze agli occhi della cittadinanza, delle famiglie, delle imprese e delle istituzioni, e il senso di una comunità allargata.

Accrescere il senso di appartenenza e l'interesse verso le attività dell'Ateneo appare cruciale per crescere insieme a tutti i soggetti che vi prendono parte.



Riesame del ciclo di pianificazione precedente

L'analisi del contesto interno ha inquadrato il posizionamento dell'Ateneo in rapporto ad una serie di indicatori di sistema (tra cui quelli previsti dal modello AVA-ANVUR) e agli obiettivi fissati nel ciclo di pianificazione precedente. Ulteriori elementi di riflessione sono stati tratti dalle relazioni del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità, oltre che dalle segnalazioni della comunità universitaria e dei portatori di interesse. Ciò ha permesso di identificare aspetti positivi e aree di miglioramento, presentate sinteticamente nella sezione 3 per ciascun ambito di azione del Piano e analiticamente in appendice.

Il riesame del Piano Strategico 2022-2024 si è appuntato sia sulla verifica dei risultati conseguiti in rapporto a quelli programmati, sia sulle modalità di costruzione dello stesso Piano, con l'obiettivo di giungere, in questa edizione, ad una rappresentazione più lineare e matura delle finalità sociali delle scelte strategiche, in termini di valore pubblico atteso, lasciando alla programmazione operativa annuale la definizione puntuale delle azioni attuative.

Le iniziative realizzate per dare corso agli obiettivi del Piano 2022-2024 sono state rendicontate nelle Relazioni dei Prorettori agli Organi Accademici e sintetizzate nel Bilancio Sociale e di Sostenibilità; nella Relazione annuale sulle Performance è riportato il monitoraggio di un insieme di indicatori di risultato sui quali si è particolarmente concentrata l'azione istituzionale, rappresentandone lo stato di avanzamento rispetto ai target finali. Ferma restando la portata pluriennale degli obiettivi strategici, la maggior parte degli indicatori mostra un andamento positivo, con valori in alcuni casi superiori ai target attesi. Margini di miglioramento si sono evidenziati rispetto alla regolarità delle carriere degli studenti, al numero di visiting professor, all'attrattività dei dottorati di ricerca.

Il contesto esterno

Grandi trasformazioni sono in atto nella società; alcune in particolare, congiuntamente, potranno avere maggiore impatto nel panorama nel quale l'Università opera, ridisegnandone l'organizzazione e il ruolo nella ricerca, nel trasferimento delle conoscenze e nella formazione di nuove competenze e professionalità. Il più recente rapporto del World Economic Forum sul futuro del lavoro stima che le competenze verdi e digitali interesseranno oltre la metà degli sbocchi occupazionali, e che la formazione terziaria sarà necessaria per oltre un terzo del fabbisogno, mentre già oggi il numero di laureati non è sufficiente a coprire la richiesta.

È un mondo in divenire, che richiederà sempre più l'**interconnessione dei saperi** per dare risposta alle sfide emergenti. La necessità di formazione e riqualificazione riguarderà tutti i settori e la rapidità dei cambiamenti suggerisce che **flessibilità, pensiero analitico e pensiero creativo** siano le abilità trasversali indispensabili per navigare il futuro, che l'Ateneo si candida a trasmettere ai cittadini del futuro, in un ambiente di studio e ricerca aperto, stimolante e inclusivo.

Transizione tecnologica

La transizione digitale rende le Università protagoniste nell'innovazione e nella formazione di nuove generazioni di professionisti, ma implica anche una trasformazione dei processi organizzativi e gestionali degli stessi Atenei. Intelligenza Artificiale, robotica, *big data*, *cybersicurezza*, ingegneria *fintech*, senza tralasciare il trattamento giuridico, economico e sociale dei rischi e degli impatti di questa evoluzione, sono alcune delle tematiche in cui si prevedono, nei prossimi anni, adeguamento nelle competenze richieste, maggiori sviluppi in termini di ricerca e applicazioni, nonché grandi aperture nel mercato del lavoro. L'impatto che potrà essere prodotto da questa trasformazione dipenderà dalla capacità di coglierne le opportunità nel rispetto del quadro regolatorio UE e di saper contrastare l'ingresso di nuovi competitor nel settore dell'educazione.

Transizione demografica

Il calo demografico in atto nel nostro paese (e più in generale nei paesi ad alto reddito) e l'aumento dei fenomeni migratori provocheranno conseguenze socio-economiche importanti, che richiederanno un ripensamento delle politiche pubbliche e dei servizi per una popolazione invecchiata e sempre più multietnica, nuove tecnologie e approcci per migliorare la qualità della vita e la coesione sociale. Anche in questo contesto l'Università ha il compito di promuovere nuovi metodi e competenze; contemporaneamente, dovrà affrontare gli effetti del calo demografico sulla propria popolazione studentesca.

Nuovi paradigmi formativi

La maggiore consapevolezza della centralità dello studente nei processi di apprendimento stimola il rinnovamento delle metodologie didattiche, per incrementare l'efficacia della formazione attraverso forme di apprendimento attivo e cooperativo, anche con l'ausilio delle tecnologie digitali (*blendend learning*, realtà aumentata, dispositivi mobili) e percorsi formativi flessibili e certificati (microcredenziali). Questo passaggio permette di rispondere alle esigenze dei discenti e di aumentare l'accessibilità della formazione erogata da un'Università prestigiosa come quella fiorentina ad un'utenza diversificata, superando l'offerta di soggetti non sempre altrettanto qualificati nel panorama della formazione (università telematiche, agenzie private); richiede tuttavia un importante investimento sulle competenze pedagogiche e digitali del personale docente e sull'organizzazione di supporto.



3. Politiche, strategie, obiettivi



Il Piano Strategico 2025-2027 è strutturato in coerenza con gli esiti dell'analisi di contesto delineata nella sezione precedente, con gli obiettivi generali del sistema universitario per il prossimo triennio (Programmazione Triennale 2024-2026) e con i principi del modello di accreditamento AVA3.

Il Piano si articola in **cinque ambiti di azione e 16 obiettivi strategici**, espressione dei valori e delle finalità che guidano la missione e visione istituzionale dell'Ateneo. Per ogni ambito è inoltre marcata l'attinenza con gli obiettivi internazionali di Sviluppo Sostenibile fissati dall'Agenda 2030 dell'ONU, cui l'Università di Firenze contribuisce.

In testa ad ogni ambito si presenta la sintesi dei punti di forza e debolezza e delle opportunità e minacce del contesto interno ed esterno, in modo da ricostruire le motivazioni che hanno portato alla scelta degli obiettivi strategici. Ad ogni obiettivo è associato un set di **indicatori**, individuati tra quelli più idonei a caratterizzare, pur con un certo grado di approssimazione, l'**impatto atteso, in termini qualitativi e quantitativi**. Le definizioni puntuali degli indicatori, i valori base e i target quantitativi sono dettagliati in una nota tecnica, pubblicata insieme al Piano. Per ogni obiettivo è indicato il presidio politico a garanzia della realizzazione.

Nell'ottica di rendere il Piano uno strumento di programmazione elastico ed aperto alle evoluzioni future, si è scelto di non indicare in questa sede le azioni specifiche, che potranno essere dettagliate, con maggiore flessibilità e accuratezza, nelle programmazioni annuali.

Le risorse stanziare per perseguire le strategie – tenendo conto delle prospettive economiche di medio periodo – sono rappresentate nella nota illustrativa al Bilancio di previsione 2025-2027. Considerato che i costi primari per attuare il Piano sono in quota parte correlati alle risorse umane, strumentali e infrastrutturali che sostengono l'azione quotidiana dell'Ateneo, alcune poste mostrano l'impegno dell'Ateneo negli ambiti a valenza strategica: il volume di risorse per l'innovazione della didattica (compresa la formazione del personale e le migliorie tecnologiche, organizzative e infrastrutturali necessarie) ammonta a circa 8 milioni nel triennio (derivanti dai

finanziamenti della Programmazione Triennale e del progetto Digital Education Hub a cui Unifi partecipa), circa 3,9 milioni per l'orientamento e il tutorato degli studenti, circa 18 milioni per sostenere l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca, circa 7 milioni per le azioni di sostegno al benessere e all'inclusione; il budget degli investimenti 2025-2027 per la realizzazione degli interventi in programma nel piano edilizio di assomma a circa 147,5 milioni. Tali importi raffigurano una stima approssimativa sul triennio, ma coerente con documenti e budget già approvati.

L'intero Piano Strategico si fonda infine su due pilastri trasversali, che permeano tutti gli obiettivi: sostenibilità e innovazione digitale.

Sostenibilità economico-finanziaria | Presidio politico: Delegato ai Bilanci

Con l'esaurirsi dei finanziamenti straordinari e l'ipotesi di un prossimo contenimento del FFO e di nuovi provvedimenti in materia di revisione della spesa degli Atenei, è imprescindibile assicurare la sostenibilità prospettica delle decisioni strategiche. Risultati virtuosi nei parametri di assegnazione del FFO (costo standard per studente, qualità della ricerca...), attrazione di nuove fonti di sostentamento, efficienza dei servizi, razionalizzazione della gestione, attenta valutazione degli impatti degli investimenti serviranno a ridurre il margine di rischio.

Innovazione digitale | Presidio politico: Delegato alla Legalità e Trasparenza

L'Ateneo mira a collocarsi all'avanguardia nell'innovazione, anche grazie alla spinta offerta dalle risorse provenienti dai programmi di investimento per la digitalizzazione, compreso il PNRR e il suo capitolo dedicato alla PA digitale (M1C1). La principale sfida in questo senso è quella dell'integrazione delle nuove tecnologie nell'attuale sistema organizzativo, massimizzando il loro potenziale innovativo nella didattica, nella ricerca e nell'amministrazione, e contemporaneamente valorizzando le competenze infungibili delle persone e garantendo il rispetto delle normative vigenti.

Ambito/Missione	Visione	Obiettivo strategico
1. La didattica del futuro	Formare cittadini competenti e responsabili, promuovendo percorsi formativi innovativi e di eccellenza e sostenendo la progressione delle carriere degli studenti	1.1 Sperimentare metodologie didattiche innovative 1.2 Ampliare l'accesso e l'efficacia della formazione universitaria 1.3 Accrescere l'attrattività e l'efficacia dei corsi di Dottorato 1.4 Promuovere l'internazionalizzazione della didattica
2. L'eccellenza scientifica nella ricerca	Stimolare l'avanzamento delle conoscenze per affrontare le sfide locali e globali, promuovendo la ricerca di base e applicata, l'interdisciplinarietà e la scienza aperta	2.1 Promuovere la ricerca interdisciplinare 2.2 Creare un ambiente di ricerca dinamico e aperto 2.3 Incrementare la dimensione internazionale della ricerca
3. La presenza e l'impatto dell'Ateneo nella società	Incrementare l'impegno pubblico e l'interscambio delle conoscenze per contribuire allo sviluppo della società e del territorio	3.1 Consolidare le collaborazioni con il mondo delle imprese, gli enti pubblici e del terzo settore, la società civile, le realtà internazionali 3.2 Favorire l'innovazione a vantaggio della collettività 3.3 Incrementare l'impatto sociale delle iniziative di Public Engagement 3.4 Promuovere l'immagine dell'Ateneo

4. Il benessere delle persone	Promuovere il benessere psico-fisico, l'inclusione e la crescita personale e professionale degli individui	<p>4.1 Consolidare le politiche per l'inclusione</p> <p>4.2 Promuovere stili di vita sani</p> <p>4.3 Valorizzare il personale</p>
5. L'ambiente e le infrastrutture	Razionalizzare l'assetto logistico dell'Ateneo sul territorio, dotandosi di spazi adeguati rispetto alle esigenze istituzionali e garantendo uno sviluppo sostenibile	<p>5.1 Consolidare la presenza dell'Ateneo nelle province di Firenze-Prato-Pistoia</p> <p>5.2 Migliorare l'impronta ambientale dell'Ateneo</p>

La didattica del futuro

Formare cittadini competenti e responsabili, promuovendo percorsi formativi innovativi e di eccellenza e sostenendo la progressione delle carriere degli studenti

<p>Opportunità Nuovi bisogni formativi e professionali Nuove metodologie didattiche Crescente necessità di formazione continua Partecipazione al consorzio EUniWell</p>	<p>Minacce Calo demografico Concorrenza altri attori Questione abitativa</p>
<p>Punti di forza Diversificazione dei saperi Qualificazione della docenza Efficacia della formazione (occupabilità, soddisfazione laureati e dottori di ricerca) Servizi per l'innovazione didattica, l'inclusione e l'orientamento degli studenti</p>	<p>Aree di miglioramento Regolarità carriere studenti Attrattività LM, Dottorati e Master Internazionalizzazione Sottofinanziamento CdS</p>

L'offerta formativa dell'Ateneo concerne pressoché tutte le discipline e comprende **Corsi di Laurea, Laurea magistrale a ciclo unico, Laurea magistrale, Dottorati di ricerca e Scuole di Specializzazione**, oltre ad un'ampia proposta di corsi post-laurea, progettati per l'approfondimento e l'arricchimento continuo delle competenze: **Master di 1° e di 2° livello, Corsi di perfezionamento, Corsi di aggiornamento professionale, Corsi di Formazione per insegnanti e educatori.**

L'Ateneo mantiene l'impegno di **aggiornare i percorsi didattici in coerenza con la domanda di formazione** espressa dal sistema produttivo

e culturale e con i profili di eccellenza della ricerca, favorendo la **flessibilità dei piani formativi**, l'**interdisciplinarietà** dei contenuti e l'acquisizione di **competenze trasversali**. Stessa cura sarà dedicata alla **revisione dell'offerta dottorale**, terzo ciclo della formazione.

Particolare attenzione sarà posta alla qualità e all'efficacia nel processo di trasmissione delle conoscenze, mediante l'**innovazione delle metodologie didattiche e l'orientamento e tutorato attivo**. A tale scopo l'Ateneo ha presentato, nell'ambito della Programmazione Triennale 2024-2026, un progetto che mira a consolidare ed estendere l'integrazione tra didattica in aula e formazione a distanza, promuovendo un modello ibrido, calibrato in funzione dei diversi contesti disciplinari e obiettivi di apprendimento, in grado di valorizzare **modelli pedagogici interattivi ed esperienziali a fianco delle metodologie didattiche tradizionali**, anche potenziando il ricorso alle nuove tecnologie. La parziale remotizzazione della didattica consentirà di raggiungere nuovi beneficiari e di adattare il ritmo degli insegnamenti alle esigenze di apprendimento individuali, contrastando gli ostacoli ad una progressione di carriera regolare.

In tale prospettiva si inserisce anche la revisione e sviluppo dei percorsi di **formazione permanente e professionalizzante**, rivolti ad un pubblico adulto che richiede di stare al passo con le nuove competenze richieste dal mondo del lavoro, ma che necessita di maggiore elasticità nella fruizione dei corsi.

Per stimolare i propri studenti in un **contesto interculturale** e aumentare la competitività dei propri laureati l'Ateneo intende accrescere l'offerta formativa internazionale, anche attraverso percorsi di apprendimento brevi, e incrementare la mobilità degli studenti.



1 - LA DIDATTICA DEL FUTURO

Formare cittadini competenti e responsabili, promuovendo percorsi formativi innovativi e di eccellenza e sostenendo la progressione delle carriere degli studenti

OBIETTIVI STRATEGICI

1.1 Sperimentare metodologie didattiche innovative

Presidio politico	Prorettrice alla Didattica, Orientamento e Servizi agli Studenti
Indicatori	1.1a. Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza 1.1b. N. di open badge ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali 1.1c. Indice di sviluppo della didattica innovativa
Target 2027	1.1a. 7,4% 1.1b. 500 1.1c. 1,450

1.2 Ampliare l'accesso e l'efficacia della formazione universitaria

Presidio politico	Prorettrice alla Didattica, Orientamento e Servizi agli Studenti
Indicatori	1.2a. N. totale avvii di carriera al I anno (L, LM, LMCU) 1.2b. Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe (L, LM, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU 1.2c. Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso 1.2d. Tasso di occupazione dei laureati (L, LM, LMCU) a un anno dal titolo 1.2e. N. iscritti a Master + corsi di perfezionamento + corsi aggiornamento

Target 2027	1.2a. Mantenimento rispetto alla media dell'ultimo triennio 1.2b. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 1.2c. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 1.2d. Mantenimento rispetto alla media dell'ultimo triennio 1.2e. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio
-------------	---

1.3 Accrescere l'attrattività e l'efficacia dei corsi di Dottorato

Presidio politico Delegato al Dottorato di Ricerca

Indicatori	1.3a. Indice qualità dei collegi di dottorato 1.3b. Pubblicazioni indicizzate Scopus nei 10 migliori percentili con ruolo Dottorandi 1.3c. Tasso di occupazione dei Dottori di Ricerca a un anno dal titolo in settori coerenti con il percorso seguito (Almalaurea)
------------	--

Target 2027	1.3a. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 1.3b. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 1.3c. Mantenimento rispetto alla media dell'ultimo triennio
-------------	---

1.4 Promuovere l'internazionalizzazione della didattica

Presidio politico Delegata alle Relazioni internazionali e accordi multilaterali

Indicatori	1.4a. Proporzione di studenti di nazionalità estera 1.4b. Proporzione tra studenti in ingresso e in uscita nel programma Erasmus 1.4c. Proporzione di iscritti al Dottorato con titolo di accesso conseguito all'estero 1.4d. Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero (e/o istituzioni esterne)
------------	---

Target 2027	1.4a. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 1.4b. Mantenimento rispetto alla media dell'ultimo triennio 1.4c. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 1.4d. Mantenimento rispetto alla media dell'ultimo triennio
-------------	--



L'eccellenza scientifica nella ricerca

Stimolare l'avanzamento delle conoscenze per affrontare le sfide locali e globali, promuovendo la ricerca di base e applicata, l'interdisciplinarietà e la scienza aperta

Opportunità

Partnership nazionali e internazionali
Linee di ricerca emergenti
Scienza aperta

Minacce

Riduzione dei finanziamenti pubblici
Concorrenza altri attori

Punti di forza

Diversificazione dei saperi
Riconosciuta qualità della ricerca
Capacità di attrarre finanziamenti

Aree di miglioramento

Infrastrutture di ricerca
Attrattività staff internazionale
Strumenti e processi per favorire la scienza aperta

L'Università di Firenze è attore affermato nel campo della ricerca nazionale e internazionale, posizionandosi ai **primi posti tra gli Atenei italiani per qualità della produzione scientifica ed entità dei finanziamenti ottenuti**. Con l'ultima assegnazione PRIN è risultata tra i primi 10 Atenei italiani per numero di progetti finanziati; è inoltre sesta istituzione di istruzione superiore in Italia per numero di progetti Horizon finanziati. Nell'ambito del PNRR, la qualità dei progetti presentati ha permesso di ottenere oltre 137 milioni di finanziamenti. La capacità di attrarre fondi si traduce in investimenti in infrastrutture, ricerca e innovazione, con il fine ultimo di potenziare lo sviluppo economico e sociale del paese.

Alla luce di questi risultati, l'Ateneo intende potenziare la vivacità e attrattività della ricerca continuando a investire sulle condizioni che rendono **un ambiente fertile per la creatività e la scoperta**, ed enfatizzando **l'approccio interdisciplinare**, in grado di unire competenze e prospettive diverse, generando idee innovative.

Tra le tematiche emergenti su cui i Dipartimenti dell'Ateneo possono promuovere ricerca interdisciplinare si citano ad esempio: **protezione ambientale** attraverso lo sviluppo sostenibile (per affrontare le sfide legate ai cambiamenti climatici, alla conservazione della biodiversità e all'agricoltura sostenibile), **energie rinnovabili ed efficienza delle risorse** (per lo sviluppo di sistemi energetici sostenibili e il miglioramento delle pratiche di gestione delle risorse), **one health e innovazione biomedica** (medicina personalizzata, salute pubblica e tecnologie biomediche), **neuroscienze e studi cognitivi** (per esplorare il cervello e le implicazioni per la salute mentale e l'apprendimento), **scienza computazionale e analisi dei big data** (analisi di dati complessi e modelli computazionali per varie applicazioni scientifiche e sociali), **società digitale e avanzamenti tecnologici** (per esplorare l'impatto delle trasformazioni digitali sulla società e sviluppare soluzioni tecnologiche all'avanguardia), **giustizia sociale e società inclusive** (per ricercare e promuovere politiche per l'equità sociale, i diritti umani e la governance inclusiva), **materiali avanzati e nanotecnologia**. Per facilitare la condivisione delle conoscenze e accelerare il progresso scientifico, si adotteranno nuovi strumenti e processi per **l'accesso aperto ai dati della ricerca** (open data, software open source, open resources didattiche, contratti trasformativi...) e si investirà nelle **infrastrutture di ricerca di interesse diffuso** (laboratori, centri e grandi attrezzature). La risorsa fondamentale in questo ambito resta l'intelligenza umana: per questo l'Ateneo si impegna a creare **un ambiente di ricerca aperto, cosmopolita e dinamico**, in cui tutti abbiano libertà e pari opportunità, in cui sia favorita la mobilità internazionale, l'attrazione di staff internazionale e lo sviluppo professionale dei ricercatori, nel rispetto dei principi etici, di integrità e responsabilità sociale.



2 - L'ECCELLENZA SCIENTIFICA NELLA RICERCA

Stimolare l'avanzamento delle conoscenze per affrontare le sfide locali e globali, promuovendo la ricerca di base e applicata, l'interdisciplinarietà e la scienza aperta

OBIETTIVI STRATEGICI	
2.1 Sostenere la ricerca interdisciplinare	
Presidio politico	Prorettrice alla Ricerca
Indicatori	2.1a. Proporzione pubblicazioni interdisciplinari/ pubblicazioni totali
Target 2027	2.1a. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio
2.2 Creare un ambiente di ricerca dinamico e aperto	
Presidio politico	Prorettrice alla Ricerca Delegato alle Relazioni sindacali
Indicatori	2.2a. Quota % PUOR destinata alle chiamate dall'estero/ esterno 2.2b. Qualità delle politiche di reclutamento (IRAS2 FFO 2025-2026) 2.2c. Ammontare dei finanziamenti nazionali e internazionali per la ricerca su base competitiva 2.2d. Acquisizione di nuovi strumenti per la promozione della scienza aperta
Target 2027	2.2a. Mantenimento rispetto alla media dell'ultimo triennio 2.2b. Mantenimento rispetto alla media dell'ultimo triennio 2.2c. Mantenimento rispetto alla media del triennio 2019- 2021 (pre-PNRR) 2.2d. Sì

2.3 Incrementare la dimensione internazionale della ricerca	
Presidio politico	Delegata alle Relazioni internazionali e accordi multilaterali
Indicatori	2.3a. Rapporto tra professori e ricercatori in visita (almeno 5 gg consecutivi nell'a.a.)/totale docenti 2.3b. Percentuale pubblicazioni con coautori internazionali 2.3c. Mobilità docenti in uscita
Target 2027	2.3a. Incremento rispetto al valore base 2.3b. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 2.3c. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio

La presenza e l'impatto dell'Ateneo nella società

Incrementare l'impegno pubblico e il trasferimento delle conoscenze per contribuire allo sviluppo della società e del territorio

<p>Opportunità Partnership locali e nazionali</p>	<p>Minacce Limitata ricettività del tessuto socio-economico locale</p>
<p>Punti di forza Rapporti con il territorio Proventi da ricerca commissionata Ricchezza del patrimonio culturale e di conoscenze Servizi per la valorizzazione delle conoscenze (imprenditorialità, proprietà intellettuale, PE)</p>	<p>Aree di miglioramento Valorizzazione della proprietà intellettuale Laboratori congiunti Impatto delle iniziative di PE</p>

Nella visione dell'Ateneo, la didattica, la ricerca e ogni altra attività istituzionale sono al servizio della collettività: la **conoscenza come mezzo per contribuire allo sviluppo sostenibile delle società**. In questo senso le iniziative messe in atto sono numerose e variegata: spaziano dalla ricerca commissionata, alla valorizzazione delle invenzioni nate dalla ricerca, dal supporto alla creazione di impresa, all'incontro tra domanda e offerta di competenze, da varie forme di partnership con soggetti pubblici e privati, alla cooperazione internazionale, dalle attività di divulgazione e dialogo con le comunità, alla condivisione del patrimonio storico-artistico e museale. L'Università di Firenze ambisce a farsi **motore di crescita sociale del territorio** e del paese, assicurando che gli scambi e le relazioni con il tessuto produttivo e le comunità generino impatti positivi per i soggetti coinvolti in

termini economici, sociali e culturali. A questo scopo si impegna a rinsaldare le alleanze con i suoi principali partner per allargarne la reciproca produttività mediante progetti sinergici su più campi di azione, e a stimolare tra i propri ricercatori un approccio alla disseminazione dei risultati della ricerca orientato in più direzioni, volto a cooperare sempre più concretamente e proattivamente con le istituzioni, le imprese, gli enti pubblici e del terzo settore, a coinvolgere la popolazione nella stessa attività di ricerca attraverso i modelli di citizen science e co-progettazione della ricerca, e a realizzare iniziative di Public Engagement dal carattere più marcatamente trasformativo, volte a lasciare un segno duraturo nei beneficiari e nei contesti di azione.

Dall'impulso alla cooperazione transnazionale e dalle nuove collaborazioni con le università straniere che hanno sede nella città di Firenze potrà derivare anche una più ampia portata geografica delle collaborazioni. In particolare si ritiene che la collaborazione con università straniere possa portare vantaggi anche nelle attività di innovazione e di promozione della imprenditorialità giovanile.

Queste relazioni contribuiscono a definire l'immagine dell'Ateneo agli occhi di una parte significativa dei portatori di interesse, tanto quanto la qualità riconosciuta alla ricerca determina il suo credito nei contesti accademici.

Incrementare la **presenza dell'Università di Firenze nello spazio pubblico** significa anche rendere maggiormente riconoscibili la sua identità e i suoi valori, promuovere il senso di appartenenza alla comunità che la compone, fare la cittadinanza partecipe delle attività e dei risultati ottenuti e dare adeguata visibilità alla sua reputazione, anche per aumentarne l'attrattività. In questo senso è importante che Unifi sappia comunicare sé stessa, adottando mezzi e linguaggi diversificati in funzione degli interlocutori e del messaggio da veicolare.



3 - LA PRESENZA E L'IMPATTO DELL'ATENEO NELLA SOCIETÀ

Incrementare l'impegno pubblico e l'interscambio delle conoscenze per contribuire allo sviluppo della società e del territorio

OBIETTIVI STRATEGICI

3.1 Consolidare le collaborazioni con il mondo delle imprese, gli enti pubblici e del terzo settore, la società civile a livello locale, nazionale e internazionale

Presidio politico	Prorettore al Trasferimento tecnologico, attività culturali e impatto sociale Delegata alle Relazioni internazionali e accordi multilaterali
Indicatori	3.1a. Ammontare medio annuale dei finanziamenti per progetti di ricerca conto terzi 3.1b. N. accordi di collaborazione/protocolli di intesa per attività di valorizzazione delle conoscenze 3.1c. N. accordi internazionali di collaborazione culturale e scientifica
Target 2027	3.1a. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 3.1b. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 3.1c. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio

3.2 Favorire l'innovazione nel sistema produttivo

Presidio politico	Prorettore al Trasferimento tecnologico, attività culturali e impatto sociale
Indicatori	3.2a. Titoli di proprietà intellettuale valorizzati attraverso contratto di cessione stipulato nell'anno o licenziati a terzi (con contratto di licenza attivo nell'anno) 3.2b. Indice di rilevanza degli spin off partecipati: 3.2.b1 Fatturato medio 3.2.b2 Numero medio di addetti ETP
Target 2027	3.2a. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 3.2b. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio

3.3 Incrementare l'impatto sociale delle iniziative di Public Engagement

Presidio politico	Prorettore al Trasferimento tecnologico, attività Culturali e impatto sociale
Indicatori	3.3a. Proporzioe iniziative di PE finalizzate alla co-produzione di impatto, collaborazione e consultazione con gli stakeholder
Target 2027	3.3a. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio

3.4 Consolidare l'immagine dell'Ateneo

Presidio politico	Delegata all'Inclusione e Diversità (con delega ai processi comunicativi) Prorettore al Trasferimento tecnologico, attività culturali e impatto sociale Delegata alle Relazioni internazionali e accordi multilaterali
Indicatori	3.4a. Presenza sui social (N. di follower) 3.4b. Posizionamento nei ranking internazionali (QS, THE) 3.4c. N. iscritti alla rete Alumni
Target 2027	3.4a. Mantenimento rispetto alla media dell'ultimo triennio 3.4b. Entro il primo 25% delle istituzioni classificate 3.4c. Incremento rispetto all'ultimo anno



Il benessere delle persone

Promuovere il benessere psico-fisico, l'inclusione e la crescita personale e professionale degli individui

Opportunità

Diffusione della cultura della responsabilità sociale, particolarmente forte sul territorio

Minacce

Sottofinanziamento
Competizione del mercato del lavoro
Contesto economico e sociale

Punti di forza

Servizi per l'inclusione degli studenti
Misure di conciliazione per il personale TA

Aree di miglioramento

Consolidamento delle iniziative attivate
Consolidamento dei servizi di inclusione e welfare per il personale
Formazione del personale docente

Per Statuto, l'Università di Firenze contribuisce alla realizzazione del diritto alla salute previsto dall'articolo 32 della Costituzione, e in questo fa propria la definizione del concetto di salute dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, ossia "uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale". A tale scopo persegue azioni coordinate con il sistema sanitario regionale, in particolare attraverso l'integrazione nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi e nell'Ospedale pediatrico Meyer; offre programmi di consulenza e intervento psicologici volti alla gestione di disagi personali e relazionali attraverso il Centro di servizi di Consulenza psicologica, psicoterapia e psicologia clinica (CeCoPs); promuove con politiche mirate il diritto allo studio e all'accessibilità, le pari opportunità di genere, la protezione internazionale, nel segno dell'uguaglianza, dell'inclusione e del contrasto ad ogni forma di discriminazione; sostiene il miglioramento delle condizioni di lavoro attraverso misure di conciliazione e di welfare.

Nel prossimo triennio l'Ateneo intensificherà il proprio impegno per il benessere della comunità universitaria, consolidando le iniziative avviate in

tema di inclusione, dando impulso a pratiche rivolte agli studenti e al personale per adottare stili di vita sani e operando per migliorare la fruibilità dell'habitat universitario.

I servizi dello sportello Unifi Include, progettati per offrire soluzioni personalizzate alle problematiche degli utenti in merito a questioni di genere, ausili per studenti con disabilità e DSA, diritto allo studio per coloro che si trovano in stato di detenzione, studenti e studiosi titolari di protezione internazionale o provenienti da paesi terzi o in stato di crisi, si arricchiranno, anche grazie alla collaborazione con enti del territorio, per essere sempre più vicini alle esigenze espresse dalle persone con fragilità o in condizione di svantaggio, e saranno adottate strategie comunicative che permettano di raggiungere efficacemente la platea dei potenziali beneficiari, compreso il personale dell'Ateneo.

Azioni specifiche, anche in collaborazione con il Centro Universitario Sportivo (CUS), saranno indirizzate a sensibilizzare tutta la comunità universitaria sull'importanza dell'attività fisica e sportiva e di una corretta alimentazione per il benessere psico-fisico.

Per migliorare il clima organizzativo e la soddisfazione del personale si valuteranno interventi sulla funzionalità e qualità degli ambienti di studio e lavoro, si studieranno soluzioni per incrementare le misure di welfare e per la conciliazione tra vita personale e vita professionale (nel rispetto dei vincoli di legge in materia) sia per il personale docente e ricercatore che tecnico e amministrativo, e sarà data importanza alla formazione e ai percorsi di accrescimento delle competenze.



4 - IL BENESSERE DELLE PERSONE

Promuovere il benessere psico-fisico, l'inclusione e la crescita personale e professionale degli individui

OBIETTIVI STRATEGICI

4.1 Consolidare le politiche per l'inclusione

Presidio politico	Delegata all'Inclusione e Diversità
Indicatori	4.1a. Attuazione di misure di sostegno alla genitorialità 4.1b. N. di studenti DSA/disabili beneficiari di interventi di supporto allo studio 4.1c. N. di studenti e studiosi stranieri che hanno usufruito dei benefici e dei servizi dedicati 4.1d. N. studenti ristretti destinatari di azioni finalizzate all'integrazione sociale 4.1e. Grado di attuazione delle misure previste nel GEP
Target 2027	4.1a Sì 4.1b Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 4.1c Incremento rispetto al biennio precedente 4.1d Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio 4.1e > 70%

4.2 Promuovere stili di vita sani

Presidio politico	Delegata all'Inclusione e Diversità
Indicatori	4.2a. Attuazione di misure di sostegno al benessere della comunità universitaria (sport, alimentazione, spazi...)
Target 2027	4.2a. Sì

4.3 Valorizzare il personale

Presidio politico	Delegato alle Relazioni Sindacali
Indicatori	<p>4.3a. Rapporto tra n. di ore di formazione erogate ai docenti e numero di docenti in servizio</p> <p>4.3b. Proporzione di personale TA impegnato in periodi di mobilità nell'ambito del programma Erasmus</p> <p>4.3c. Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo</p> <p>4.3d. Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale (docenti e tecnico amministrativo)</p>
Target 2027	<p>4.3a. 1,5</p> <p>4.3b. 2%</p> <p>4.3c. 250,00 €</p> <p>4.3d. Incremento rispetto alla media dell'ultimo triennio</p>

L'ambiente e le infrastrutture

Razionalizzare l'assetto logistico dell'Ateneo sul territorio, dotandosi di spazi adeguati rispetto alle esigenze istituzionali e garantendo uno sviluppo sostenibile

<p>Opportunità</p> <p>Possibilità di modificare l'assetto degli spazi in funzione delle nuove modalità didattiche e di lavoro</p> <p>Rapporti con la città metropolitana</p> <p>Politiche nazionali e locali in materia di sviluppo sostenibile</p> <p>Sensibilità diffusa per le tematiche ambientali</p>	<p>Minacce</p> <p>Costi della transizione energetica e digitale</p> <p>Elevati costi di gestione e trasformazione degli spazi</p> <p>Tempi di realizzazione delle nuove costruzioni</p>
<p>Punti di forza</p> <p>Buoni risultati della ricerca in ambito green (ranking)</p> <p>Presenza nei network legati allo sviluppo sostenibile</p> <p>Piano di investimenti programmati per la trasformazione del patrimonio immobiliare</p>	<p>Aree di miglioramento</p> <p>Grado di realizzazione degli interventi programmati</p> <p>Frammentazione delle sedi</p> <p>Strumenti e processi per il monitoraggio dei consumi energetici degli edifici</p>

In città e nei comuni limitrofi l'Ateneo conta circa 140 edifici di proprietà o in uso, per quasi 600 mila mq di spazi e terreni per più di 140 ettari. Ne deriva un impegno consistente e continuativo, in termini di gestione, manutenzione ordinaria e straordinaria, riqualificazione e messa a norma, rimozione delle barriere architettoniche, prospettive di efficientamento energetico; il programma triennale delle opere pubbliche quantifica inoltre ulteriori ampliamenti nel prossimo futuro, in ragione di nuove esigenze legate alle attività istituzionali e al mutato contesto socioeconomico.

In un quadro frammentato per tipologia, funzionalità e dislocazione del patrimonio infrastrutturale, l'Ateneo intende rendere più funzionale il proprio assetto logistico sul territorio, ottimizzare l'utilizzo degli spazi anche in conseguenza dell'incremento della didattica da remoto e alle forme di lavoro flessibili e conciliative, migliorare la qualità degli spazi didattici, di ricerca e di servizio, la loro sicurezza e sostenibilità economica ed ambientale, mediante l'attuazione del piano di investimenti in corso di realizzazione.

Tra i progetti di rilevanza strategica, che si avvieranno nel prossimo triennio, per proseguire fino alla completa realizzazione, si segnalano l'adeguamento e ampliamento del plesso aule del campus Careggi, i lavori per l'insediamento del Dipartimento e della Scuola di Agraria presso il Campus di Sesto Fiorentino, la riqualificazione del complesso Santa Marta, la progettazione di nuovi spazi nell'ex polo meccanotessile di Firenze, la realizzazione dei nuovi edifici nel campus di Sesto destinati a aule e laboratori di ricerca.

Gli interventi sono finalizzati anche al contenimento dei consumi energetici dell'Ateneo, prevedendo, tra l'altro, l'installazione di nuovi impianti fotovoltaici, lo studio di nuove soluzioni per edifici particolarmente energivori, sistemi di monitoraggio puntuale degli impianti, e operazioni di minore impatto economico, ma sempre diretti ad una maggiore sostenibilità.

L'Ateneo si fa poi portatore del concetto più ampio di sviluppo sostenibile, attraverso l'attuazione e incentivazione di buone prassi legate all'economia circolare, alla gestione responsabile dell'acqua e dei rifiuti. Un impegno particolare sarà diretto a favorire l'uso responsabile dell'energia e la mobilità sostenibile (facilitazioni per i titoli del trasporto locale e per la micromobilità, navette, riduzione del parco auto...).



5 - L'AMBIENTE E LE INFRASTRUTTURE

Razionalizzare l'assetto logistico dell'Ateneo sul territorio, dotandosi di spazi adeguati rispetto alle esigenze istituzionali e garantendo uno sviluppo sostenibile

OBIETTIVI STRATEGICI

5.1 Completare e sviluppare la presenza dell'Ateneo nei territori della direttrice Firenze-Prato-Pistoia

Presidio politico	Delegata alla Valorizzazione del Patrimonio
Indicatori	5.1a. Stato di avanzamento del piano attuativo della visione strategica sull'assetto logistico dell'Ateneo
Target 2027	5.1a. In linea con i target programmati nel piano

5.2 Migliorare l'impronta ambientale dell'Ateneo

Presidio politico	Delegata alla Valorizzazione del patrimonio Prorettore al Trasferimento tecnologico, attività culturali e impatto sociale
Indicatori	5.2a. Attuazione interventi di efficientamento energetico 5.2b. Attuazione interventi per favorire la mobilità sostenibile
Target 2027	5.2a. Sì 5.2b. Sì



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Università degli Studi di Firenze
Piazza S. Marco, 4
50121 Firenze

       unifi.it