



ISIA

Firenze

Prot. n. 454/C13/B

Firenze, 29/1/2026

Decreto n. 541

**DECRETO DI APPROVAZIONE DEL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE
2026-2028**

IL PRESIDENTE

VISTO l'art. 14, comma 4, D.P.R. 132/2003;

VISTO l'art. 18, comma 3, dello Statuto dell'ISIA di Firenze, approvato dal MUR con D.D. n. 44 del 10/3/2004 e con D.D. 112 dell'11/6/2007;

VISTO l'art. 6 D.L. 80/2021;

VISTO il decreto del Dipartimento Funzione pubblica del 30 giugno 2022, n. 132;

VISTO il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per il triennio 2026-2028 predisposto dall'amministrazione;

VISTO l'art. 8 del Regolamento per il funzionamento del Consiglio di Amministrazione;

PRESO ATTO della scadenza per la pubblicazione del PIAO con termine al 31/1/2026;

RILEVATA l'impossibilità, stante la ristrettezza dei tempi per la pubblicazione, di fissazione di una seduta del Consiglio di Amministrazione in tempo utile per la suddetta pubblicazione;

CONSIDERATO, pertanto, opportuno procedere all'approvazione in via d'urgenza,

DECRETA

1 – di approvare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) – Aggiornamento 2025, come da testo di seguito allegato, con sottoposizione al Consiglio di Amministrazione per ratifica nella prima seduta utile;

2 – di disporre la trasmissione al Dipartimento della funzione pubblica e la pubblicazione, il tutto come da normativa vigente.

IL PRESIDENTE

Arch. Massimiliano Morlacci

**ISIA***Firenze***PIAO****Piano Integrato di Attività e Organizzazione****2026-2028****Premessa**

L'articolo 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), prevedendo poi il comma 6 del citato art. 6 l'adozione di un Piano in modalità semplificate per le amministrazioni con un numero di dipendenti inferiore a cinquanta, come nel caso dell'Istituto Superiore per le Industrie Artistiche di Firenze.

Ai sensi del citato art. 6, comma 2:

“Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;

b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'art. 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale

**ISIA***Firenze*

conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;

d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;

e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.”

Il PIAO prevede anche a livello generale una sezione relativa al piano del fabbisogno del personale e al reclutamento. Si rileva che dall'anno accademico corrente è entrato in vigore il D.P.R. 24 aprile 2024, n. 83 – “Regolamento recante le procedure e le modalità per la programmazione e il reclutamento del personale docente e del personale amministrativo e tecnico del comparto AFAM” e che l'Istituzione ha provveduto all'espletamento delle procedure ivi previste e calendarizzate dalle plurime note ministeriali intervenute.

Nello specifico, l'Istituto ha adottato, come previsto dalla nota MUR prot. n. 8232 del 27/6/2025, i previsti provvedimenti tramite la proposta di programmazione triennale del personale dell'Istituto di cui alla delibera del Consiglio Accademico n. 595 dell'1/7/2025 e il decr. pres. n. 493 prot. n. 2799 del 4/7/2025, ratificato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 41 del 23/10/2023.

La programmazione triennale del personale dell'ISIA di Firenze per il periodo 2026-2028 si fonda sulla

necessità imprescindibile di superare le criticità strutturali che hanno storicamente caratterizzato il

**ISIA***Firenze*

comparto ISIA, in particolare la carenza di personale docente in organico. Tale deficit non risulta più

sostenibile alla luce delle nuove sfide dell'istruzione artistica superiore, del potenziamento delle attività di ricerca e dell'implementazione dei percorsi dottorali.

Analisi della situazione attuale

Il sistema ISIA ha tradizionalmente operato con un rapporto squilibrato tra docenti di ruolo e personale a contratto, situazione che ha comportato: instabilità nella continuità didattica e nella programmazione a medio-lungo termine, difficoltà nel consolidamento di gruppi di ricerca strutturati, limitazioni nello sviluppo di percorsi formativi avanzati, carenze nella supervisione scientifica dei progetti di dottorato, ridotta competitività nell'acquisizione di finanziamenti per la ricerca.

Si segnala inoltre che l'attuale architettura normativa che regola la possibilità per il Direttore di ISIA di richiedere esonero dalla didattica con compensazione rende complesso ai Direttori ISIA ottenere l'esonero a causa del ridotto numero di docenti in organico. Tale numero, anche qualora diventasse prevalente, risulterebbe comunque eccessivamente esiguo.

Questa condizione – determinata sia dall'architettura normativa sia dalla dimensione del corpo docente ISIA – trova origine nella natura stessa dell'istituzione e nella sua genesi particolare, speciale e sperimentale.

È evidente che tale situazione costituisce un limite allo sviluppo dell'istituzione: la curva di crescita della produzione scientifica e culturale genera un incremento della complessità nei processi gestionali che richiede una maggiore disponibilità di risorse da parte della Direzione. L'impossibilità di liberare tali energie trasforma la Direzione in un vincolo oggettivo che frena lo sviluppo dell'istituto.

A fronte di un organico per l'a.a. 2024/2025 così formato

Accompagnatore/tecnico laboratorio (Area III): 1

Operatore (Area I) - ex Coadiutore: 6

**ISIA***Firenze*

Assistente (Area II): 7

Funzionario (Area III) - ex Collaboratore: 5

Elevata Qualificazione (EQ) - ex EP1/EP2: 2

Docente: 6,

la procedura di variazioni di organico, di cui alla nota MUR prot. n. 6748 del 25/5/2025, in base alle cessazioni intervenute, ha determinato un organico così configurato:

Accompagnatore/tecnico laboratorio (Area III): 2

Operatore (Area I) - ex Coadiutore: 6

Assistente (Area II): 4

Funzionario (Area III) - ex Collaboratore: 5

Elevata Qualificazione (EQ) - ex EP1/EP2: 2

Docente: 8.

Un tecnico di laboratorio è stato assunto tramite procedura di reclutamento di cui al decr. pres. n. 486 prot. n. 2547 del 20/6/2025, mentre il secondo è un posto attualmente vacante; n. 3 Operatrici risultano ancora da assumere sulla piattaforma anagrafiche CINECA ma la loro posizione verrà aggiornata alla riapertura della piattaforma stessa; i n. 7 Assistenti sono state ridotte a 4 per le cessazioni di due posizioni (entrambe passate a Funzionarie tramite progressioni verticali) e una dimissione. Per impossibilità di coordinamento con il Ministero a causa di disfunzionalità della piattaforma CINECA le somme suscettibili di generare budget assunzionale saranno però disponibili a partire dall'a.a. 2026/2027.

A causa di tale motivo la richiesta di variazione di organico non è andata a buon fine, talché l'Istituto, in attesa della configurazione del suddetto budget, potrà assumere solamente un profilo di docente e, per di più a tempo indeterminato, fermo il resto.

Obiettivi strategici del triennio

Premesso quanto sopra e premesso che saranno necessarie ulteriori risorse per il reclutamento oltre al budget assunzionale che l'Istituto sarà in grado di generare e che inevitabilmente sarà

**ISIA***Firenze*

limitato a causa delle limitate cessazioni/dimissioni/trasferimenti previsti, la programmazione 2026-2028 si articola attorno ai seguenti obiettivi prioritari:

1. Consolidamento del corpo docente in organico

Il piano prevede, quale obiettivo di indirizzo di massima, l'assunzione di almeno 12 nuovi docenti di ruolo nel triennio, distribuiti strategicamente tra le diverse aree disciplinari, con particolare attenzione a:

- Design della comunicazione
- A.I generativa
- grafica editoriale
- Discipline legate al design contemporaneo
- Discipline legate ai laboratori di ricerca
- Nuove tecnologie digitali per l'arte ed il design
- Metodologie della ricerca
- Discipline legate al design contemporaneo e ai laboratori di ricerca

2. Potenziamento delle attività di ricerca, l'incremento del personale docente strutturato consentirà di:

- Costituire gruppi di ricerca multidisciplinari stabili
- Sviluppare progetti di ricerca a lungo termine
- Aumentare la produzione scientifica qualificata
- Rafforzare la partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali

3. Sviluppo dei percorsi dottorali Il rafforzamento del corpo docente è condizione necessaria per:

- Garantire un'adeguata supervisione scientifica ai dottorandi
- Ampliare l'offerta di corsi specialistici
- Sviluppare collaborazioni internazionali nel campo della formazione dottorale
- Assicurare la sostenibilità dei programmi di dottorato nel lungo periodo

**ISIA***Firenze*

Piano di assunzioni triennale (legato alle cessazioni ai fini della generazione di budget assunzionale, da aggiornarsi annualmente in virtù di quelle effettivamente intervenute nell'anno accademico precedente ovvero nell'arco temporale eventualmente definito da note ministeriali intervenute nelle more)

Anno 2026

4 posizioni di Professore I fascia

1 posizione di Ricercatore a tempo determinato

Anno 2027

3 posizioni di Professore I fascia

1 posizioni di Ricercatore a tempo determinato

Anno 2028

2 posizioni di Professore I fascia

2 posizioni di tecnico di laboratorio

Contenimento del personale amministrativo

In coerenza con gli obiettivi strategici e le risorse disponibili, il piano prevede un approccio di contenimento delle assunzioni di personale tecnico-amministrativo, ad ora sufficientemente consistente,

privilegiando:

- Riorganizzazione dei servizi esistenti attraverso processi di digitalizzazione
- Formazione e riqualificazione del personale in servizio
- Ricorso a convenzioni e collaborazioni esterne per servizi specialistici

Solo in casi di comprovata necessità e impossibilità di riorganizzazione interna si procederà a nuove

assunzioni di personale amministrativo, limitatamente a massimo n. 3 unità (Funzionari o Assistenti) nel triennio. Con la nuova sede potrebbe essere necessario valutare dal terzo anno l'assunzione di ulteriori figure (n. 2 quale numero minimo) del personale Operatore.

**ISIA***Firenze*

Sostenibilità economica

Il piano di assunzioni è stato elaborato in coerenza con i seguenti parametri, non tutti presenti al momento della redazione del presente documento:

- le previsioni di bilancio triennale dell'Istituto;
- i vincoli normativi sui costi del personale;
- le prospettive di incremento del fondo di funzionamento ordinario;
- le cessazioni effettivamente intervenute nell'arco temporale di riferimento (vd. supra).

Monitoraggio e valutazione

Il piano sarà sottoposto a monitoraggio annuale attraverso:

- Verifica del raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi
- Analisi dell'impatto sulle attività didattiche e di ricerca
- Valutazione della sostenibilità economico-finanziaria
- Eventuale riprogrammazione in base ai risultati conseguiti

Conclusioni

La programmazione triennale del personale ISIA Firenze rappresenta una svolta strategica verso il consolidamento dell'Istituto come polo di eccellenza nella formazione artistica superiore e nella ricerca.

La preferenza alle assunzioni docenti rispetto al personale amministrativo riflette la consapevolezza che la qualità e la continuità dell'offerta formativa e della ricerca costituiscono i pilastri fondamentali per il futuro sviluppo dell'Istituzione.

Solo attraverso un corpo docente strutturato e qualificato sarà possibile rispondere alle sfide della contemporaneità, garantire standard formativi elevati e consolidare la reputazione scientifica dell'ISIA di Firenze nel panorama nazionale e internazionale dell'istruzione artistica superiore.

Il PIAO sostituisce, quindi, alcuni altri strumenti di programmazione, in particolare:



ISIA

Firenze

- Piano della Performance. Per ragioni analoghe a quanto appena esposto, anche questa sezione risulta inapplicabile alle istituzioni AFAM. Infatti, l'art. 74, comma 4, D. Lgs. 150/2009, prevede la necessità dell'emanazione di un D.P.C.M. che determini *“i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca”*. In sintesi, ad oggi nessun atto applicativo è stato emanato in questo senso e con tale finalità. Conformemente a tale indicazione, anche la contrattazione collettiva (CCNL 19/4/2018 e, di seguito, anche l'ipotesi di nuovo contratto nazionale, approvato ad oggi solo per la parte economica) ha stabilito il permanere della vigenza della citata disposizione del D. Lgs. 150/2009 e la conseguente inapplicabilità della stessa per la mancata emissione degli atti applicativi. Di seguito se ne enunciano brevemente le motivazioni.

Il D.P.C.M. 26/1/2011 si proponeva l'obiettivo di dare attuazione al citato art. 74, comma 4, D. Lgs. 150/2009, demandando all'ANVUR, secondo il disposto dell'art. 10, comma 2, il compito di individuare *“specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance dei docenti delle istituzioni AFAM”*, il tutto per le seguenti finalità, di cui al comma 1:

- “a) la misurazione e la valutazione della performance dei docenti, previa definizione di obiettivi, indicatori e standard;*
- b) l'utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e delle eccellenze;*
- c) la trasparenza dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione allo scopo di favorire forme diffuse di controllo nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.”.*

Preliminarmente, va osservato che tutto quanto attiene alla performance, a norma del decreto, va riferito esclusivamente al personale docente, risultando così problematico, sotto un profilo meramente regolamentativo, definire il concetto di performance in relazione al personale tecnico-amministrativo delle istituzioni AFAM.

In secondo luogo, va osservato che, ad oggi, l'ANVUR, almeno da quanto dalla stessa pubblicato sul proprio sito istituzionale, non ha provveduto all'individuazione dei citati parametri di



ISIA

Firenze

rilevazione, rendendo quindi ad oggi ancora impossibile l'applicazione del concetto di performance sotto ogni aspetto agli istituti in questione.

La fotografia dello stato corrente delle attività, sempre da ricerca effettuata sul sito ANVUR, attesta quanto segue: *“Nella seduta del 4 ottobre 2023, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato il Rapporto ANVUR e l'allegata Relazione finale della Commissione di Esperti della Valutazione per il settore AFAM (CEV-AFAM), relativi a:*

Accademia di Belle Arti di Roma (Rapporto ANVUR e Relazione finale CEV-AFAM) – (eng)

Conservatorio di Musica di Benevento (Rapporto ANVUR e Relazione finale CEV-AFAM) – (eng)

Conservatorio di Musica di Trieste (Rapporto ANVUR e Relazione finale CEV-AFAM) – (eng)

A valle della conclusione della sperimentazione, verrà aperta una nuova fase di consultazione per la definizione di una versione consolidata degli Standard e delle connesse Linee guida, che terrà conto delle risultanze delle visite pilota e dei feedback ricevuti da parte delle Istituzioni valutate, degli esperti coinvolti e degli stakeholder.”

È dunque evidente che la definizione di un sistema valutativo - che, peraltro, ha ad origine una normativa che quest'anno compirà quindici anni – sembra ancora lontana.

Un breve cenno deve farsi al progetto, in seno ad alcune istituzioni, di dotarsi della certificazione di qualità ISO 9001, con il fine (declinando il tutto al contesto di istituzioni universitarie) l'individuazione di una serie di processi per la realizzazione all'interno delle istituzioni di un'organizzazione di un sistema di gestione della qualità, al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'erogazione del servizio, ottenere ed incrementare la soddisfazione dell'utente. È naturale che questo sia un processo ancora agli albori, atteso che la questione principale sembra essere quella di iscrivere in contesti di istruzione superiore processi, definizioni e meccanismi di origine aziendale, in cui si tratta di miglioramento del prodotto e soddisfazione del cliente. Iniziative ed incontri di formazione sul tema hanno destato un discreto interesse ma, al momento, anche per indicazione dell'ANVUR, non sussistono.

- Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA). Valga anche in questa sede quanto precedentemente detto circa l'inapplicabilità alle istituzioni AFAM dell'istituto della performance, in quanto l'art. 263, comma 4-bis, D.L. 34/2020 identifica il POLA *“... quale sezione del documento*

**ISIA***Firenze*

di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150". Ciononostante, e anche alla luce del mutato contesto sotto il profilo dell'evoluzione e la progressiva derubricazione della pandemia da Covid-19, il POLA, ad avviso della scrivente amministrazione, va inquadrato come strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo dell'istituzione. Il ritorno allo svolgimento del servizio in presenza è stato effettuato, come meglio si dirà *infra*, tenendo conto dei benefici che lo strumento del lavoro agile ha apportato alla condizione generale dei lavoratori e, di riflesso, all'azione amministrativa dell'ente, nell'ottica di bilanciamento, come previsto dalla normativa vigente, tra sfera personale e lavorativa e nell'obiettivo di perseguire una sempre maggiore autonomia del lavoratore nel rispetto degli obiettivi prefissati. Ci appare, dunque, corretto, svolgere *infra* qualche deduzione per illustrare le modalità con cui ISIA Firenze applica quest'istituto e della sua importanza per declinare al meglio il concetto di flessibilità lavorativa ed interpretare la *ratio* della legge (nonché della contrattazione collettiva, atteso che un intero titolo del CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021 del 18/1/2024 è dedicato al lavoro agile) nella sua accezione più genuina per il miglioramento delle condizioni di vita, lavorativa e personale, del lavoratore stesso.

- Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

Per quanto riguarda l'assorbimento dei cosiddetti "Piani di azioni Positive" previsti dall'articolo 48 comma 1 del D. Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, il piano mira ad azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale ed azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

SCHEDA ANAGRAFICA
DELL'AMMINISTRAZIONE

Indirizzo

Pec

CF

Sito web

Istituto Superiore per le Industrie Artistiche di
Firenze

Via Pisana, 79

segreteria@pec.isiadesign.fi.it

80029630482

www.isiadesign.fi.it

**ISIA***Firenze*

L'I.S.I.A. è un Istituto di Alta Formazione Artistica, pubblico e a numero chiuso, presente a Firenze, Faenza, Pescara, Roma e Urbino e facente parte del Ministero dell'Università e della Ricerca, inserita nel comparto A.F.A.M..

Gli attuali Istituti Superiori per le Industrie Artistiche sono stati istituiti dal Ministero della Pubblica Istruzione in via sperimentale negli anni Settanta; nella forma attuale, sono nati da un progetto di Giulio Carlo Argan negli anni 70, su ispirazione delle grandi scuole di design europee come ULM e il BAUHAUS, orientati prevalentemente alla formazione ed alla qualificazione professionale di designer progettisti per le imprese produttrici di beni e servizi.

Il design, infatti, assieme alla moda, è sicuramente strategico per lo sviluppo culturale ed economico del nostro paese e per sostenere il successo internazionale del "made in Italy".

Proprio la necessità di formare designers altamente qualificati ha portato agli inizi degli anni '60 alla nascita di corsi di Disegno industriale CSDI in seguito trasformati negli ISIA.

L'ISIA rappresenta quindi un modello di scuola particolarmente attuale ed innovativo la cui qualità ha trovato conferma nei numerosi riconoscimenti ottenuti in ambito nazionale ed internazionale.

Da segnalare inoltre che gli ISIA sono stati i primi corsi pubblici di design in Italia e hanno costituito un laboratorio didattico di riferimento per tutti i corsi di design attivati a partire dalla fine del secolo scorso presso le università e, successivamente, all'interno di altre istituzioni AFAM come le accademie.

Il carattere sperimentale e speciale degli ISIA li rende naturalmente istituzioni-laboratorio, condizione che deve essere necessariamente preservata. Diversamente, perderebbero il loro carattere distintivo e la loro attività perderebbe di senso.

I cinque ISIA sono caratterizzati da diversi indirizzi didattici.

L'ISIA di Firenze si occupa di design nel senso più ampio del termine, e propone un'offerta formativa di primo e secondo livello (triennio di base e biennio di specializzazione) in design del prodotto e della comunicazione.

L'istituto è stato fondato nel 1975 per formare le nuove generazioni di professionisti in grado di dare seguito alla grande esperienza del design italiano. L'ISIA è una istituzione attuale, tesa

**ISIA***Firenze*

all'innovazione e la cui qualità è stata confermata negli anni dai numerosi riconoscimenti ottenuti. L'insegnamento è basato su metodi sperimentali e di ricerca fortemente improntati all'esperienza pratica e di laboratorio e realizzata in connessione con le realtà produttive, locali, nazionali e multinazionali. ISIA Firenze, infatti, vanta numerose collaborazioni con imprese e con istituzioni formative internazionali di pari livello. L'accesso ai corsi è subordinato al superamento delle prove di ammissione poiché il numero dei posti disponibili è limitato. La selezione si caratterizza per l'adozione di una formula mista, articolata in una prova scritta e in una successiva prova orale, garantendo così un'efficace valutazione basata sulle conoscenze e sulle attitudini di ciascun candidato. Una significativa parte del corpo docente è composta da noti professionisti, che operano nei più diversi settori. Ciò garantisce un continuo scambio di competenze e saperi tra le loro attività professionali e l'attività didattica. Alle lezioni curriculari si affiancano, ogni anno, conferenze, seminari e corsi integrativi tenuti da importanti personalità del mondo della cultura, della scienza e dell'impresa.

L'Istituto ha sede a Firenze, nelle antiche scuderie di Villa Strozzi, in via Pisana, n. 79, immersa in uno dei più importanti parchi storici di Firenze. Una sede di prestigio storico fatta realizzare verso la metà del XVI secolo da Giovan Battista di Lorenzo Strozzi, divenuta ora uno dei principali poli nazionali per la Creatività.

Allo stato attuale, però, la condizione dell'attuale sede si sta dimostrando gravemente insufficiente per lo svolgimento ordinario delle attività dell'Istituto, in quanto, oltre all'oggettiva insufficienza di aule e laboratori, sussistono numerosi e rilevanti problemi che caratterizzano l'ordinaria funzionalità, in primo luogo, della parte impiantistica. Stanno infatti iniziando ad accumularsi diversi fenomeni di malfunzionamento che, accentuati in occasioni di manifestazioni atmosferiche avverse, sono suscettibili di arrecare gravi danni all'immobile. È comunque in corso la stipulazione di un nuovo atto di concessione a titolo gratuito secondo la facoltà concessa dalle disposizioni del D.P.R. 296/2005, dando corso alla delibera della Giunta del Comune di Firenze DG/2024/00050 del 27/2/2024.

**ISIA***Firenze*

A tale processo va poi conseguentemente affiancata l'operazione che porterà alla costituzione di una sede aggiuntiva, recentissimamente ricevuta in concessione per uso gratuito dal Comune di Firenze per un periodo di trent'anni per mezzo della stipula dell'atto prot. n. 5244 del 2/12/2025.

A sua volta, il trasferimento consentirà all'ISIA di poter procedere con l'avvio dei lavori, a seguito della scelta della stazione appaltante, in quanto l'Istituto non possiede i requisiti ex art. 62 D. Lgs. 36/2023 per la qualificazione. A seguito della delibera del Consiglio di Amministrazione n. 61 del 23/10/2025, è stata quindi individuata, come stazione appaltante, la Società Consortile Energia Toscana - Piazza dell'Indipendenza, 16 - 50129 Firenze - c.f. 05344720486; conseguentemente, a breve verrà dato avvio alla redazione del progetto, come pure confermato dalla Regione Toscana, che ha indicato le caratteristiche della documentazione da inviare per poter procedere al cofinanziamento. Tramite comunicazione prot. n. 5521 del 18/12/2025, l'Istituto ha infatti confermato la richiesta, rimodulandone l'importo in € 1.800.000,00, di cui € 150.000,00 nel 2026 per pagare le spese tecniche ed i primi lavori (saggi, spese tecniche, pratiche edilizie, smaltimento beni mobili residui), € 650.000,00 nel 2027 per una parte dei lavori e la somma di € 1.000.000,00 nel 2028 per la rimanente parte delle spese (cantiere, collaudi, pratiche fine lavori).

Solo a progetto ultimato sarà quindi possibile stimare un importo credibile per la realizzazione dei lavori per i quali, comunque, dalle prime ipotesi, dovrebbero essere sufficienti le risorse finanziarie attualmente nella disponibilità dell'Istituto.

In questa sede di aggiornamento, si può affermare che l'Istituto sta perseguendo la *mission* e la *vision* definite per il triennio 2026-2028, in breve:

MISSION: Formare designer inter-transdisciplinari capaci di interpretare mutamenti e attivare soluzioni innovative tra discipline, con approccio critico e responsabile verso nuove quotidianità e industrie.

VISION: Design per i paradigmi emergenti.

A tale scopo, l'Istituto ha reso operativo l'Ufficio per il Trasferimento Tecnologico, una struttura interna all'amministrazione che ha un ruolo fondamentale per la tutela dei diritti di studenti, docenti, ricercatori, personale TA, ossia chiunque svolga attività di ricerca nell'ambito di un rapporto contrattuale con l'Istituto, a seguito della novella legislativa di cui alla L. 102/2023, che

**ISIA***Firenze*

ha riformato l'art. 65 del Codice della proprietà intellettuale (D. Lgs. 30/2005), introducendo anche il successivo art. 65-*bis*, introdotto dalla citata L. 102/2023, stabilisce, per dette istituzioni, la possibilità di dotarsi, anche in forma associativa, di un ufficio per il trasferimento tecnologico “(...) *con la funzione di promuovere la valorizzazione dei titoli di proprietà industriale, anche attraverso la promozione di collaborazioni con le imprese (...)*”. Tali novità sono state poi recepite dall'Istituto per mezzo dell'emanazione del proprio regolamento in materia di proprietà intellettuale (decr. pres. n. 344 del 2/1/2024, con correzione refusi ad opera della delibera CdA n. 6 del 19/3/2024, e agli atti con prot. n. 1114 del 21/3/2024), il cui contenuto, soprattutto per le attività a ricerca vincolata, va letto in combinazione con quanto disposto dal regolamento per le attività conto terzi (la cui ultima versione è quella di cui al decr. pres. n. 408 prot. n. 4799 del 28/10/2024).

È naturale che tali tipologie di attività possano (e debbano) costituire una fonte di entrata di rilevante entità per un Istituto che, più di altre istituzioni AFAM, data la naturale inclinazione alle possibilità di sfruttamento commerciali dei risultati delle attività stesse, trova nelle partnership con le imprese possibilità di sviluppo doverosamente da perseguire.

VALORE PUBBLICO. PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Nella presente sezione vengono definiti i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici stabiliti in coerenza con la programmazione economica secondo le linee guida adottate dal Consiglio di Amministrazione in fase di approvazione della relazione di programmazione (redatta dal Direttore, approvata dal Consiglio Accademico con delibera del Consiglio Accademico n. 608 del 9/10/2025, a sua volta fatta propria dal Consiglio di Amministrazione tramite delibera n. 50 del 23/10/2025 (di ratifica del decr. pres. n. 521 prot. n. 4225 del 16/10/2025) ai fini del delineamento degli indirizzi per la predisposizione del bilancio di previsione per il nuovo esercizio finanziario), nonché le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale, la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa.

**ISIA***Firenze*

Valore pubblico

È molto complesso definire e misurare il “valore pubblico” in termini di obiettivi e risultati per una realtà singolare e unica come l'Istituto. Nella teoria della PA, il valore pubblico è il risultato positivo e multidimensionale dell'azione amministrativa sul benessere collettivo, non limitato agli aspetti economici ma esteso a dimensioni sociali, ambientali, sanitarie e culturali. In sintesi, una PA (e quindi un ateneo) crea valore pubblico quando le sue politiche e i suoi servizi migliorano in modo percepibile e sostenibile la qualità della vita di cittadini, imprese e comunità di riferimento. Applicando tale definizione alle università, i sistemi di misurazione e valutazione della performance degli atenei definiscono “pilastri di valore” e obiettivi di valore pubblico, collegando missione istituzionale, risorse e impatti sul territorio a livello locale, nazionale e internazionale. In questo quadro, valore pubblico universitario significa: formazione di capitale umano qualificato, produzione e trasferimento di conoscenza, impatto sull'innovazione, coesione sociale e sviluppo sostenibile del contesto in cui l'università opera.

Come già dedotto in occasione della redazione del PIAO vero e proprio, può farsi riferimento agli obiettivi come identificati dal documento “Sustainable Development Goals” dell'Agenda ONU 2030 (<https://unric.org/it/agenda-2030>), unicamente l'area n. 4, relativa al settore “Istruzione e formazione”, atteso che il fine generale di tali azioni ha un aspetto puramente economico di implemento del benessere sotto un profilo economico-sociale, che nel comparto AFAM non può dirsi primario in quanto la trasmissione dei valori culturali dell'alta formazione è legata alle abilità artistico-performative e progettuali. L'ANVUR, dal canto suo, ha ribadito che *“Per le attività di valutazione periodica e di supporto all'autovalutazione dei Nuclei AFAM è in corso la definizione di procedure e strumenti di valutazione coerenti con gli Standard e le Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nello Spazio europeo dell'istruzione superiore (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG 2015)”*.

La peculiarità del settore è che la formazione che viene erogata è finalizzata alla creazione e diffusione dell'arte (con riferimento, negli ISIA, al più specifico settore del design, con più significativi agganci al settore industriale e della proprietà intellettuale) di non immediata

**ISIA***Firenze*

traduzione in risultati di valore economico. Pertanto, l'obiettivo strategico dell'Istituzione, stante l'equipollenza della stessa agli enti di formazione universitaria, non può che essere orientato alla migliore formazione possibile degli studenti (nonché futuri designer e artisti ovvero - nel caso - imprenditori) che la frequentano, dando loro gli strumenti per poter immettersi nel mondo del lavoro nel modo più competitivo possibile. La strategia utilizzata è di coinvolgerli nelle manifestazioni di settore, anche con strumenti di competizione, creando premi e borse di studio per abituare alla partecipazione ai concorsi, ed organizzare eventi, mostre, allestimenti e attività, tutti direttamente connessi al percorso formativo scelto. Si richiama, pertanto, anche in questa sede la creazione dell'Ufficio per il trasferimento tecnologico, direttamente funzionale al raggiungimento di tali obiettivi.

Per il corrente anno accademico è stato avviato il 41° ciclo dei dottorati di ricerca per le istituzioni AFAM ai sensi del D.M. 470 del 21/2/2024. L'Istituto ha promosso l'istituzione di due borse per il dottorato "Cognitive design: uomo e tecnologia nella nuova era produttiva", procedura promossa, per il ciclo precedente, con decreti del Direttore n. 376 e 377 prott. n. 3451 e 3452 dell'8/8/2024 e in convenzione con ISIA Roma prot. n. 3407 del 5/8/2024 e n. 3232 del 31/7/2025. Si confermano i finanziamenti dell'importo pari a € 60.000,00 per ciascuna borsa.

Da questa illustrazione sintetica emerge la difficoltà di legare il valore pubblico perseguito, costituito, da un lato, dall'azione amministrativa di ricerca e organizzazione di eventi e concorsi e, dall'altro, dall'azione didattica finalizzata ad una formazione qualitativamente elevata.

Gli indicatori di performance che legano trasversalmente le azioni non si applicano alla parte di valore pubblico perseguito con l'azione didattica; pertanto, la programmazione pluriennale richiesta è giocoforza impossibile da redigere, legando la strategia ad un arco temporale generale e costituito dalla durata del percorso accademico, 3 o 5 anni accademici (triennio + biennio) per il conseguimento del titolo finale di diploma di I° o II° livello.

Anche la misurabilità delle azioni è di difficile attuazione, in quanto lo sforzo dell'Amministrazione per la formazione di un designer maturo e consapevole, obiettivo legato al valore pubblico citato, sarà misurabile solo negli anni a venire con la prospettiva di occupabilità nel settore creativo/imprenditoriale o nel mondo del lavoro più in generale.

**ISIA***Firenze*

Tuttavia, si possono definire alcuni parametri parziali (e, inevitabilmente, meramente indicativi) sull'efficacia dell'azione nel periodo temporale considerato così individuati:

- il numero di convenzioni di collaborazione con soggetti pubblici o privati;
- il numero di studenti coinvolti nelle produzioni interne ed esterne;
- il numero di borse di studio organizzate;
- il numero di studenti partecipanti e vincitori;
- il valore economico dei premi erogati;
- l'incremento delle iscrizioni (sebbene l'istituzione sia a numero chiuso);
- l'aumento delle manifestazioni ideate e prodotte dall'istituto o a cui l'istituto partecipa.

Il collegamento degli obiettivi assegnati al solo personale amministrativo assicura che le azioni previste nel PIAO abbiano tutte come obiettivo il perseguimento degli obiettivi delineati in fase di previsione di bilancio annuale (e della relativa approvazione della relazione di programmazione ad opera del Direttore) e il miglioramento dei servizi resi agli utenti e agli stakeholder, destinatari della programmazione stessa, creando un forte collegamento tra le performance e la creazione di valore pubblico.

Performance

Per quanto afferente alla presente sezione, si ritiene opportuno richiamare quanto dedotto in premessa circa l'impossibilità di applicare alle istituzioni AFAM la normativa generale di riferimento, ossia il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Dunque, per tentare, quantomeno, di adeguare la *ratio* della normativa alla realtà concreta dell'istituzione, appare appropriato partire da una descrizione degli organi di governance e dell'articolazione degli uffici, quale supporto alla missione primaria dell'istituzione (ossia la sua finalità didattica, di ricerca, di produzione) e al raggiungimento degli obiettivi che la stessa si prefigge.

La governance dell'Istituto è disciplinata dal DPR 132/2003 (nella specie, negli artt. 4 e ss., citati integralmente nel PIAO 2022-2024 e da intendersi qui richiamati), Regolamento recante criteri per l'autonomia statutaria, regolamentare e organizzativa delle istituzioni artistiche e musicali, a norma

**ISIA***Firenze*

della legge 21 dicembre 1999 n. 508, recepita nello Statuto, e in seguito non armonizzato con le novità legislative introdotte dalla normativa intervenuta e dalle pronunce giurisprudenziali.

Di seguito, si riportano le finalità dell'Istituto come da art. 2 dello Statuto, approvato con Delibera del C. S. D. n. 731 del 18 dicembre 2003:

“1. L'ISIA di Firenze è sede primaria di alta formazione, di specializzazione e di ricerca nel campo del Design e, a tal fine, svolge correlate attività di produzione. In particolare istituisce e attiva corsi di formazione, ai quali si accede con il possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado, nonché corsi di perfezionamento e di specializzazione e rilascia specifici diplomi accademici di primo e secondo livello, nonché di specializzazione, di perfezionamento, di formazione alla ricerca, di dottorato di ricerca e di master nel campo del Design.

2. L'ISIA, attraverso la trasmissione di conoscenze culturali, artistiche, scientifiche e tecniche, ha quali sue finalità primarie la formazione e l'aggiornamento nel settore del Design. Sviluppa una professionalità attenta ai sistemi della produzione e del consumo e alle implicazioni che questi determinano nelle dinamiche sociali, economiche e culturali. Sviluppa un atteggiamento progettuale consapevole dei bisogni dell'uomo e delle necessità di tutela dell'ambiente.

3. L'ISIA, contestualmente ai fini formativi, ha il compito di favorire processi di innovazione e di aggiornamento nel settore del Design che attua, attraverso attività di ricerca e di sperimentazione, collaborando con Enti pubblici e privati, con Centri di ricerca e Aziende in Italia e all'estero. Ha inoltre il compito di promuovere e favorire collaborazioni internazionali nell'ambito della progettazione industriale e tra scuole di Design.

4. L'ISIA, per il raggiungimento delle proprie finalità, attiva rapporti con enti pubblici e privati anche attraverso partecipazioni, contratti, convenzioni e consulenze. Può costituire Fondazioni, Centri di servizio, anche in convenzione con altre istituzioni pubbliche e private e intrattenere collaborazioni nel campo della ricerca, della didattica e della produzione culturale. Può partecipare a consorzi con università ed organizzazioni pubbliche e private, e promuovere attività culturali, corsi e scuole di specializzazione a livello nazionale e internazionale.

**ISIA***Firenze*

5. L'ISIA ha piena autonomia negoziale che esercita per il migliore perseguimento dei propri fini istituzionali, sulla base della normativa vigente, compatibile con la propria autonomia, dello Statuto e di apposita regolamentazione.”.

Le linee strategiche definite nella Relazione di programmazione, elaborata dal Direttore, costituiscono l'aggiornamento di quanto contenuto nel precedente PIAO.

La relazione del Direttore presenta dei trend operativi con relativi obiettivi individuati come da specifiche seguenti:

DIDATTICA: TREND OPERATIVI

- acquisto e sostituzione PC/MAC
- licenze software da potenziare
- acquisti biblioteca gestione biblioteca
- archivio storico/banche dati
- accesso a ruolo docenti (concorsi nazionali e di sede) potenziamento offerta formativa
- master e formazione post diploma
- riforma Biennio specialistico
- potenziamento ufficio per il Trasferimento tecnologico
- potenziamento strumentazione laboratori

AMMINISTRAZIONE: TREND OPERATIVI

- acquisti software / hardware
- gestione processi e procedure con lo sviluppo anche di strumenti SW dedicati

PRODUZIONE CULTURALE: TREND OPERATIVI

- Partecipazione ad almeno un evento di rilevanza internazionale afferente al mondo del design
- Pubblicazioni



ISIA

Firenze

- Altri eventi culturali, mostre, workshop e seminari, anche in ottica Politecnico delle Arti e del design, a titolo di esempio inaugurazioni congiunte anni accademici
- Comunicazione della didattica e follow up
- Openday ISIA, incontri ed eventi
- Associazione ISIA Alumni

SEDI ISIA: TREND OPERATIVI

- nuova sede: progetto e avvio lavori, rinnovo convenzioni
- sede attuale: miglioramenti e manutenzione impianti (antincendio, separazione e potenziamento impianti ecc)
- rapporti con le realtà localmente “prossime” come Q4, Limonaia ecc. per eventi

STUDENTI: TREND OPERATIVI

- miglioramenti ambienti, aule, stanza studenti
- sportello psicologico/supporto BES e DSA
- guida studenti

COMUNICAZIONE / OPEN DAY: TREND OPERATIVI

- potenziamento strumenti digitali (newsletter, abbonamenti a servizi online)
- stanziamento per materiale divulgativo stampato (brochure, cartoline ecc)
- stanziamento per gadget materiale di comunicazione
- stanziamento per campagne stampa/giornali/riviste/affissioni ecc
- figure dedicate marketing promozione

RICERCA E TERZA MISSIONE: TREND OPERATIVI

- creazione di linee di ricerca e produzione di tesi che occupano spazi tematici d'avanguardia e attretive per imprese e centri di ricerca

**ISIA***Firenze*

- eventi e pubblicazioni, come follow up di iniziative extra didattiche o legate ai corsi triennio, biennio e dottorati
- ricerca applicata, convenzioni specifiche
- aumento collaborazioni aperte con altri enti, istituzioni didattiche e privati
- ufficio trasferimento tecnologico come potenziamento delle ricadute/terza missione

PROPRIETÀ INTELLETTUALE E REGOLAMENTI: TREND OPERATIVI

- consolidamento ufficio trasferimento tecnologico
- redazione regolamento tesi nuovo
- regolamento conto terzi valutando attivazione di partita IVA

POLITECNICO DELLE ARTI (POLIFI): TREND OPERATIVI

- convergenza effettiva delle tre istituzioni AFAM fiorentine
- individuazione composizioni organi e governance federativi
- attività didattica e culturale condivisa
- attività di comunicazione condivisa

COMITATO SCIENTIFICO ISIA FIRENZE: TREND OPERATIVI

- politiche di valorizzazione culturale dell'istituto
- Espansione del Comitato Scientifico con integrazione delle funzioni di International Advisory Board

La strategia di sviluppo dell'istituto risponde alla vision e mission di seguito riportate e presenti nella relazione di programmazione del direttore:

VISION: *Design for transformative paradigms*

Numerosi modelli e paradigmi sociali e industriali stanno mutando e continueranno a mutare. A indurre tale cambiamento concorrono le nuove linee di ricerca scientifica di base, le conseguenti

**ISIA***Firenze*

scoperte e le deeptech che, combinate con le pressioni sociali ed economiche indotte dalle dinamiche demografiche planetarie e dalle mutazioni climatiche, determineranno nuove forme di quotidianità.

La disciplina del design, con le proprie capacità progettuali inter e transdisciplinari, è chiamata a ri-sintonizzarsi, posizionandosi negli spazi emergenti di conoscenza che alimenteranno lo sviluppo delle nuove quotidianità e delle nuove industrie.

MISSION: *Design the expandable minds*

Preparare designer che, a partire dal proprio capitale umano, siano capaci di interpretare e intervenire nei mutamenti ambientali, tecnologici e sociali attraverso un approccio inter e transdisciplinare.

All'interno di gruppi multidisciplinari sapranno essere attivatori di scambi tra discipline e diverse specializzazioni, progettando soluzioni per le nuove quotidianità e le industrie emergenti. Lo facciamo promuovendo capacità critica e responsabilità sociale attraverso un metodo teorico-pratico integrato.

OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Supporto amministrativo all'attività di Formazione, Produzione E Ricerca

Nell'ambito della pianta organica autorizzata dal Ministero, l'Istituto riconosce un'organizzazione interna distinta per Aree di profilo (già contenute nel CCNL) e Aree di operatività.

Ciò premesso, si illustra di seguito la composizione del personale docente, studente e TA in seno all'ISIA.

PERSONALE DOCENTE

PERSONALE DOCENTE STRUTTURATO,	6 UNITÀ T.I.
--------------------------------	--------------

**ISIA***Firenze*

NEL RUOLO ISTITUZIONALE	
PERSONALE DOCENTE A CONTRATTO	<p>45 UNITÀ</p> <p>(14 co.co.co., 29 autonomi, 23 per attività integrative afferenti alla didattica¹, più 2 contratti in fase di redazione)</p>

Il numero dei docenti a contratto non è mai identico agli anni pregressi, perché nell'ordinamento dell'ISIA ci sono dei corsi opzionali, che non sempre trovano completa attivazione nonché laboratori di tesi che possono sensibilmente interferire sul numero dei predetti.

PERSONALE T.A.

(cfr. D.D. n. 1613
26/9/2023)

1 DIRETTORE AMMINISTRATIVO	1 UNITÀ T.I.
1 DIRETTORE DI RAGIONERIA	1 UNITÀ T.I.
5 UNITÀ DI PERSONALE FUNZIONARI	5 UNITÀ A T.I. (di cui uno in fase di assunzione)
4 UNITÀ DI PERSONALE ASSISTENTI	3 UNITÀ a T.I.
	1 UNITÀ a T.D. (in corso di stabilizzazione)
6 UNITÀ DI PERSONALE OPERATORI	6 UNITÀ a T.I.

L'organico ha trovato il suo assetto, almeno sino all'espletamento delle procedure concorsuali.

¹ vd. all. B alla Relazione di programmazione del Direttore.

**ISIA***Firenze*

POPOLAZIONE STUDENTESCA A.A.2025/2026		
	ISCRITTI	DIPLOMANDI
TRIENNIO	81	21
COMUNICAZIONE	57	22
PRODOTTO	42	7
DOTTORATO	4	0
Totale	184	50

Si ritiene comunque doveroso specificare l'annosa questione dell'insufficienza dei docenti in organico, comune a tutti gli ISIA a causa dell'estrema specificità delle discipline di insegnamento e, parallelamente, dell'estrema difficoltà ad ottenere risorse per l'incremento dei posti in organico. Altri meccanismi che costituiscono fonti di ulteriori introiti in favore dei dipendenti sono poi costituiti dalle ripartizioni del Fondo d'Istituto, di cui agli artt. 24 e ss. del Contratto Integrativo d'Istituto, che vengono corrisposti in ragione dello svolgimento di attività comportanti aggravio del carico di lavoro durante ovvero al di fuori dell'orario d'obbligo.

Ad essi si aggiungono infine eventuali compensi corrisposti per le attività di cui all'art. 13, comma 5, CIN 4/4/2024 (attività conto terzi), in cui *“non rientrano quelle attività istituzionali che, seppur sostenute attraverso contributi erogati da soggetti esterni, non siano effettivamente correlate a obblighi di natura contrattuale o convenzionale nell'ambito di uno specifico rapporto sinallagmatico con prestazione resa in favore del soggetto acquirente”*. Esse *“possono dare luogo a erogazione di compensi al personale tecnico-amministrativo solo se relative a prestazioni rese al di fuori dell'orario d'obbligo e non già retribuite ai sensi dell'articolo 11”*.

Per quanto riguarda, appunto, i progetti speciali a cui corrispondono specifiche entrate, si segnala che comunque, a seguito di un lungo confronto con il MUR e del rilascio, da parte dello stesso, di numerose linee guida per la rendicontazione e FAQ, è emersa l'impossibilità di corrispondere compensi al personale TA (differentemente rispetto a quanto avviene con il personale docente) per la stragrande maggioranza dei progetti di derivazione europea, PNRR *in primis*, nonostante la contrattazione collettiva, avente valore vincolante, stabilisca espressamente che il suddetto



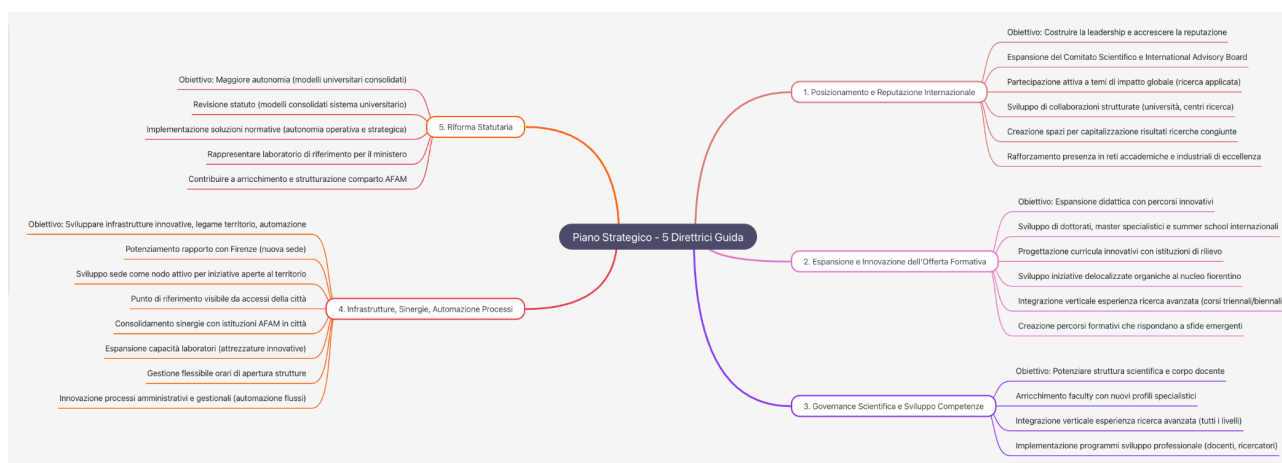
ISIA

Firenze

personale matura il diritto al compenso per le attività relative a tali progetti, svolte oltre l'orario d'obbligo.

Obiettivi per il triennio 2025/2028

Per realizzare vision e mission e portare a termine gli obiettivi, lavoreremo per sviluppare un piano strategico triennale orientato rispetto a 5 direttrici guida:



1. POSIZIONAMENTO E REPUTAZIONE INTERNAZIONALE

Obiettivo: Costruire la leadership dell'istituto all'interno del comparto per accrescere la propria reputazione fuori dal comparto e all'interno di reti accademiche nazionali, internazionali e industriali avanzate

- Espansione del Comitato Scientifico con integrazione delle funzioni di International Advisory Board
- Partecipazione attiva ai temi di impatto globale attraverso ricerca applicata
- Sviluppo di collaborazioni strutturate con università e centri di ricerca nazionali e internazionali
- Creazione di spazi dedicati per la capitalizzazione dei risultati delle ricerche congiunte
- Rafforzamento della presenza dell'istituto nelle reti accademiche di eccellenza e industriali

2. ESPANSIONE E INNOVAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA

Obiettivo: Espansione dell'offerta didattica con percorsi formativi innovativi, dando vita ad iniziative delocalizzate in collaborazione con altre istituzioni di livello universitario, centri e istituzioni di ricerca capaci di ampliare il respiro istituzionale.

- Sviluppo di dottorati di ricerca, master specialistici e summer school internazionali

**ISIA***Firenze*

- Progettazione di curricula innovativi in collaborazione con istituzioni di rilievo del comparto universitario nazionale e internazionale
- Sviluppo di iniziative delocalizzate organiche al nucleo fiorentino
- Integrazione verticale dell'esperienza di ricerca avanzata nei corsi triennali e biennali
- Creazione di percorsi formativi che rispondano alle sfide emergenti

3. GOVERNANCE SCIENTIFICA E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Obiettivo: Potenziare la struttura scientifica e il corpo docente dell'istituzione

- Arricchimento della faculty con nuovi profili specialistici e competenze transdisciplinari
- Integrazione verticale dell'esperienza di ricerca avanzata in tutti i livelli formativi
- Implementazione di programmi di sviluppo professionale per docenti e ricercatori

4. INFRASTRUTTURE, SINERGIE, AUTOMAZIONE PROCESSI

Obiettivo: Sviluppare infrastrutture innovative, rafforzare il legame con il territorio e automatizzare i processi comunicativi di gestione

- Potenziamento del rapporto con la città di Firenze attraverso la nuova sede
- Sviluppo della sede come nodo attivo per iniziative aperte al territorio, struttura architettonica riconoscibile
- Punto di riferimento visibile da uno degli accessi della città
- Consolidamento delle sinergie con le altre istituzioni AFAM presenti in città
- Apertura della nuova seconda sede è opportunità per espandere le capacità dei laboratori attraverso attrezzature innovative
- Implementazione di una gestione flessibile degli orari di apertura delle strutture
- Innovazione dei processi amministrativi e gestionali attraverso l'automazione dei flussi comunicativi per ottimizzare l'efficienza operativa

5. RIFORMA STATUTARIA

Obiettivo: Maggiore autonomia attraverso una forma statutaria speciale ispirata ai modelli già esistenti e consolidati nel comparto universitario

- Revisione dello statuto adottando modelli consolidati del sistema universitario
- Implementazione di soluzioni normative che garantiscano margini di autonomia operativa e strategica
- Rappresentare per il ministero un laboratorio di riferimento per l'innovazione didattica e metodologica
- Contribuire ad un arricchimento e strutturazione dell'architettura dell'intero comparto AFAM

**ISIA***Firenze*

La realizzazione della strategia è in carico al Consiglio Accademico e al Direttore, che si avvale dello staff di direzione con il supporto attivo degli uffici amministrativi e la verifica e guida economica del Consiglio di Amministrazione.

Il tutto all'interno del contesto dell'apertura di una seconda nuova sede e della gestione migliorativa dei processi amministrativi e didattici in un'ottica di promozione e valorizzazione del comparto.

Le nuove sfide rappresentate da Master e Dottorati possono permettere di declinare la ricerca di ISIA Firenze in forme pienamente operative e legittimate. Va considerato che l'ampliamento dell'offerta didattica verso Master e Dottorati richiede di operare risparmi di spesa per coprire i costi che tali opportunità comportano. Tale azione deve essere necessariamente affiancata dalla diversificazione delle fonti di finanziamento attraverso percorsi alternativi: rapporti strutturati con soggetti privati, partecipazione a bandi nazionali, europei e internazionali, ricerca di partnership strategiche con fondazioni e istituzioni per sostenere l'innovazione formativa e la ricerca avanzata.

-

Gli obiettivi per la trasparenza

In conformità al D. Lgs. 33/2013, l'Istituto organizza la sezione Amministrazione sul sito web istituzionale.

Gli obiettivi che l'Istituto intende perseguire attraverso il Programma per la Trasparenza e l'Integrità corrispondono, in ragione dell'oggetto e della finalità, alle seguenti linee di intervento:

- attuazione del D. Lgs. 33/2013;
- formazione tramite partecipazione a seminari e corsi operativi dei singoli uffici preposti alla pubblicazione dei dati;
- definizione dei flussi informativi;
- azioni correttive e di miglioramento della qualità delle informazioni;
- semplificazione del procedimento;
- verifica ed ampliamento dei servizi on line;
- iniziative di comunicazione della trasparenza e strumenti di rilevazione dell'utilizzo dei dati pubblicati.

**ISIA***Firenze*

Considerato il rilevante impatto organizzativo nella presente fase di prima applicazione, si ritiene obiettivo prioritario l'attuazione dei numerosi obblighi di pubblicazione previsti dal D. Lgs. 33/2013, secondo le modalità e le specificazioni indicate dall'ANAC con la delibera n. 50/2013.

Gli obiettivi operativi

ISIA Firenze ha potuto avviare il processo di adeguamento rispetto agli obiettivi di cui al precedente PIAO

Rischi corruttivi e trasparenza

Gli adempimenti, i compiti e le responsabilità previsti dalla L. n. 190/2012 e il D. Lgs. n. 33/2013 trovano spazio anche nel PIAO come elemento fondamentale della programmazione triennale.

Sia sufficiente qui richiamare quanto dedotto da ANAC nell'ultimo PNA 2022, il quale si è espresso individuando il Direttore quale RCPT, in qualità di dirigente ed in ragione dell'applicazione in via analogica di quanto stabilito, per le istituzioni scolastiche, dalla delibera n. 430 del 13 aprile 2016.

Da ultimo, il parere del Presidente ANAC prot. n. 73193 del 15 settembre 2022, ha precisato che, escludendo espressamente l'art. 74, comma 4, D. Lgs. 150/2009 la costituzione degli OIV presso le istituzioni AFAM, tale ruolo possa essere rivestito dai NdV per le attestazioni in materia di trasparenza e, solo ove essi risultino assenti (ovvero non operanti), tali compiti, quale *extrema ratio*, possano essere attribuiti al RPCT. Sia consentito esprimere comunque forti dubbi sull'organicità della regolamentazione della materia, che ha più volte creato difformità interpretative e conseguenti numerose difficoltà applicative.

OBIETTIVI DELL'ISTITUTO

L'ISIA intende ottemperare agli obblighi di legge e rispondere concretamente agli obiettivi di prevenzione di qualsiasi fenomeno corruttivo e di ogni comportamento contrario al corretto andamento della Pubblica Amministrazione.

**ISIA***Firenze*

Accogliendo le principali indicazioni fornite dalle norme vigenti, si vuole prevenire casi di corruzione individuando le attività nelle quali è più elevato il rischio di corruzione e prevedendo meccanismi finalizzati alla formazione, attuazione e controllo delle decisioni, ritenuti necessari per ridurre il rischio di corruzione. Tale "distorsione", oltre a determinare atteggiamenti eticamente discutibili, rappresenta un costo per la collettività, non solo diretto (come nell'ipotesi di esborsi illegittimi di denaro pubblico) ma anche indiretto, quando si concreta in ritardi nella conclusione dei procedimenti amministrativi, nel malfunzionamento degli uffici e nel conseguente sentimento di sfiducia dei cittadini nei confronti della Pubblica Amministrazione.

L'Istituto considera obiettivo primario che le proprie attività istituzionali vengano svolte con correttezza, lealtà, trasparenza, integrità ed onestà nonché nel rispetto dell'ordinamento vigente; la pubblica amministrazione è responsabile del proprio operato di fronte a tutti gli utenti ed i cittadini.

La legge 190/2012 è finalizzata a rendere più efficace la lotta alla corruzione e all'illegalità nella pubblica amministrazione. Essa introduce nella prima parte le misure finalizzate alla prevenzione della corruzione e dell'illegalità, mentre nella seconda parte vengono modificate e integrate le norme relative alle fattispecie di reati contro la pubblica amministrazione, contenute nel codice penale ed in altri provvedimenti legislativi.

OGGETTO, FINALITÀ E DESTINATARI

In ossequio a quanto previsto dalla L. 190/2012, si provvede all'individuazione delle iniziative necessarie, nonché agli adeguati assetti organizzativi e gestionali, per prevenire, rilevare e contrastare i fenomeni corruttivi e di malfunzionamento negli ambiti interessati da potenziali rischi di corruzione nell'esercizio delle attività amministrative e didattiche. Come previsto dall'aggiornamento del PNA 2022, si conferma quanto già dedotto nelle precedenti versioni del PIAO, data la totale insussistenza di fenomeni corruttivi all'interno della scrivente amministrazione. Riepilogando di seguito, anche per facilità di consultazione, l'Istituto richiede ai docenti, al personale tecnico-amministrativo e agli studenti, nonché ad ogni altro membro dell'Istituto nell'adempimento dei rispettivi doveri, e in relazione ai ruoli e alle responsabilità assunte sia

**ISIA***Firenze*

individualmente sia nell'ambito di organi collegiali, di rispettare, proteggere e promuovere con coraggio i valori cardine delle istituzioni Afam, riconosce inoltre i valori custoditi nella Costituzione della Repubblica italiana, specialmente per quanto attiene allo sviluppo della cultura e della ricerca (art. 9), alla libertà d'insegnamento (art. 33), al diritto per i capaci e meritevoli di raggiungere i gradi più alti degli studi (art. 34).

In Istituto sono già in vigore molteplici norme, autonomamente adottate o scaturenti da norme e circolari a valenza nazionale, regionale e locale, volte ad assicurare lo svolgimento delle attività nel rispetto dei principi di legalità e di eticità.

Tutto il personale che a vario titolo opera all'interno dell'Istituto, nonché la componente studentesca, è tenuto a rispettare e far rispettare queste normative. Come primo bilancio del processo, al termine del primo anno, si attesta l'inesistenza di fenomeni corruttivi all'interno dell'Istituto.

L'identificazione delle aree di rischio comporta la preliminare individuazione di tutti i processi svolti dall'amministrazione e richiede la raccolta di numerose informazioni. Di seguito, quindi, si riportano le tabelle relative alla mappatura dei processi all'interno dell'istituzione, costituenti l'individuazione delle aree di rischio, la gradazione della probabilità dello stesso, l'impatto sulle azioni dell'Istituto, le misure in essere e quelle da implementare:

Area processo	Processo/attività	Evento di rischio	Prob. (1-5)	Impatto (1-5)	Livello rischio (P×I)	Misure in essere	Misure da implementare
Personale (Direzione -CA)	Reclutamento docenti a contratto	Favoritismi nelle graduatorie; criteri non trasparenti; conflitti di interesse in commissione.	4	4	16 (alto)	Bandi standard; pubblicazione criteri; commissioni collegiali; griglie di valutazione pubbliche e criteri previamente determinati	Dichiarazioni COI; rotazione membri commissione; campionamenti su titoli.



ISIA

Firenze

						oggettivi e trasparenti; verbalizzazione sedute.	
Personale (DA)	Selezioni PTA (tempo det./indet., progressioni)	Alterazione criteri; valutazioni non motivate; scarsa pubblicità delle selezioni.	3	4	12 (medio-alto)	Regolamento selezioni; bandi su Amministrazione Trasparente, CINECA, inPA; commissione multipla (prevalenza esterni).	Incremento motivazione dei punteggi; formazione su etica/conflitti.
Personale (Direzione -DA)	Attribuzione incarichi/posizioni organizzative	Assegnazione non coerente con fabbisogno/competenze; trattamenti di favore.	3	4	12 (medio-alto)	Criteri generali nel CCDI o regolamento; provvedimenti formali di incarico.	Schede di pesatura funzioni in adesione a CCNL e CIN; pubblicazione elenco incarichi e compensi; revisione periodica coerenza incarichi-fabbisogni.
Appalti (DA-DUR)	Affidamenti sotto soglia (MEPA/ODA/RDO)	Scelta discrezionale fornitore senza adeguata motivazione; mancata rotazione; frazionamento artificioso.	4	4	16 (alto)	Uso MEPA; determine motivate; rispetto limiti normativi; tracciabilità fasi.	Rotazione più ampia dei fornitori; check list motivazioni; report annuale affidamenti per fornitore/CPV; formazione RUP; confronto tra più

**ISIA***Firenze*

							preventivi per acquisti più onerosi (> € 5.000,00); verifica requisiti da incrementare.
Appalti (DA)	Esecuzione contratti e varianti	Collaudi “di facciata”; varianti e proroghe non motivate; mancata contestazione inadempimenti.	3	4	12 (medio-alto)	Verbal di verifica; controlli SP; autorizzazioni scritte per varianti e proroghe.	Schede di controllo standard; separazione chi ordina/chi verifica; monitoraggio scostamenti economici e temporali.
Didattica/ studenti (Direzione/ CA)	Ammissioni e selezioni studenti	Favoritismi nelle prove; criteri non chiari; mancata tracciabilità valutazioni.	3	4	12 (medio-alto)	Regolamento didattico; bandi con requisiti di accesso; graduatorie pubblicate.	Griglie di valutazione pubblicate; conservazione elaborati/verbal; dichiarazioni COI per commissari.
Didattica/ studenti (Direzione)	Rilascio attestazioni e certificazioni	Mancate verifiche; falsificazione documenti	2	3	8 (medio)	Controlli veridicità; utilizzo PEC e firma digitale.	Controlli a campione

**ISIA***Firenze*

Didattica/ studenti (Direzione -CA)	Passaggi di carriera, riconoscimento crediti	Decisioni discrezionali non motivate; trattamenti di favore; diversa applicazione dei regolamenti.	3	3	9 (medio)	Regolamenti su crediti e passaggi; delibere collegiali.	Format standard per motivazioni; pubblicazione criteri in linguaggio chiaro; controlli a campione sugli atti.
Didattica/ studenti (Direzione -CA)	Borse, premi e altri benefici	Graduatorie “tarate”; assenza di criteri oggettivi; controlli insufficienti su requisiti.	3	4	12 (medio-alto)	Bandi pubblici; graduatorie nominative; utilizzo ISEE/indicatori oggettivi.	Controlli a campione sulle autocertificazioni ; pubblicazione criteri di riparto risorse.
Affari generali (CDA)	Convenzioni, partenariati, sponsorizzazioni	Scelta discrezionale dei partner; controprestazio ni poco trasparenti; conflitti di interesse.	3	4	12 (medio-alto)	Delibere di autorizzazione; schema-tipo convenzioni.	Maggior approfondimento su valutazione partner; check COI; pubblicazione elenco convenzioni con oggetto e valore.
Personale docente (Direzione -CA)	Assegnazione incarichi e progetti	Favoritismi nella scelta dell'incaricato	4	4	12 (medio-alto)	Richieste di disponibilità a tutto il personale; regolamento in materia; prassi rotative; criteri di selezione oggettivi e trasparenti.	Dettaglio dei criteri; formazione del personale; applicazione ferrea CCNL e regolamenti interni.

**ISIA***Firenze*

Personale docente (CA)	Workshop e seminari	Favoritismi nella scelta dell'incaricato; determinazione compensi	4	4	12 (medio-alto)	Prassi oggettive; parità di trattamento.	Regolamento in materia; criteri di selezione più stringenti; rotazione.
Contabilità (DA-DUR)	Programmazione e variazioni di bilancio	Destinazione non trasparente di risorse; concentrazione su pochi soggetti; copertura di spese non coerenti con finalità istituzionali.	2	5	10 (medio-alto)	Bilancio deliberato da organi collegiali; pareri revisori; pubblicazione principali documenti.	Maggior dettaglio note integrative; indicatori sulle risorse destinate a bandi/avvisi pubblici; tracciabilità criteri di riparto.

Le attività indicate afferiscono a procedimenti amministrativi svolti dall'ISIA che cura e controlla la trasparenza delle diverse fasi procedurali fino all'adozione dell'atto amministrativo. L'Istituzione, inoltre, è oggetto di verifiche periodiche dei Revisori dei Conti, che effettuano due o tre visite ogni anno, sottoposte inoltre all'analisi effettuate dal Nucleo di Valutazione.

Controllo e prevenzione del rischio.

A seguito dell'individuazione delle aree di attività di cui alla tabella, si ritiene indispensabile avviare le strategie richieste dalla legge anticorruzione e, pertanto, si conferma il precedente programma operativo triennale:

a. Avvio del piano formativo in tema di anticorruzione: in adempimento alle prescrizioni della L. 190/2012, l'ISIA predisporrà percorsi di informazione/formazione rivolti al personale, tenendo conto delle attività da esso svolte e delle corrispondenti responsabilità, considerando anche le norme applicative del Codice dell'amministrazione digitale.

**ISIA***Firenze*

b. Attuazione degli specifici obblighi di trasparenza previsti dalla legge 190/2012 che impongono all'amministrazione di assicurare i livelli essenziali di trasparenza; questi sono assolti mediante la pubblicazione sul sito web istituzionale di tutte le informazioni rilevanti secondo prescrizioni di legge.

c. Osservanza del Codice di Comportamento dei dipendenti: l'ISIA persegue l'intento di assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni corruttivi, nonché il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico ai sensi dell'art.1, comma 44, Legge 190/2012 e del DPR n. 62 del 2013.

d. Obblighi di informativa: tutto il personale che opera nell'ISIA è tenuto a riferire al Responsabile della prevenzione della corruzione notizie rilevanti che attengono a comportamenti atti a generare rischi di corruzione.

Gli obblighi in questione hanno come destinatario tutto il personale dell'ISIA. Vengono, di conseguenza, applicate le misure idonee a garantire il rispetto delle prescrizioni formulate e delle norme del Codice di Comportamento la cui diffusione, conoscenza e monitoraggio sarà effettuata a cura del Responsabile della prevenzione della corruzione.

Ai fini del controllo e della prevenzione del rischio, il Responsabile coinvolgerà il Direttore Amministrativo, il Direttore dell'Ufficio di Ragioneria e tutto il personale degli uffici nelle azioni di analisi, valutazioni e proposta delle misure preventive da adottare. Per l'adempimento dei compiti di cui alla L. 190/2012, il Responsabile può in ogni momento:

- a) verificare e chiedere chiarimenti per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- b) richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- c) effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'ISIA al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Sulla base delle esperienze maturate nel primo anno di applicazione del Piano, si conferma l'operatività del precedente programma, atteso che alcun fenomeno ha interessato l'ente.

**ISIA***Firenze*

L'ISIA conferma l'adeguatezza delle misure di monitoraggio delle procedure che potrebbero implicare ipotesi di corruzione, istituite al fine di verificare periodicamente la corretta applicazione delle norme di legge e dei regolamenti nei procedimenti amministrativi, nonché il rispetto del presente piano, nelle more dell'acquisto di un servizio specifico per la facilitazione di tali misure.

Responsabile della Prevenzione della Corruzione.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nominato dal Consiglio di Amministrazione con delibera indicata nella prima parte di questo documento, in conformità a quanto disposto dalla nota MIUR AOODGFIS.REGISTRO UFFICIALE(U) 0011108.07-09-2016, è il Direttore Prof. Simone Paternich, tramite delibera del CdA n. 66 del 30/12/2025, a seguito della nomina dello stesso. Il nome del Responsabile è pubblicato sul sito web nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente".

Nel corso della sua programmazione triennale, l'ISIA avvia un sistema di prevenzione dei rischi di corruzione attraverso le seguenti fasi:

- a) prima ricognizione dei rischi;
- b) valutazione dei dati;
- c) individuazione di azioni di intervento.

Monitoraggio dell'attività svolta.

Il Responsabile della prevenzione e corruzione entro il 31 gennaio di ogni anno sottopone agli organi competenti una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la pubblica sul sito internet dell'ISIA nella sezione "Amministrazione Trasparente" (art. 1, comma 14, L. 190/2012).

Rotazione degli incarichi

Il responsabile dovrebbe provvedere alla rotazione del personale con funzioni di responsabilità nelle aree a più elevato rischio di corruzione e in generale alla rotazione degli incarichi amministrativi.

**ISIA***Firenze*

Stante l'esiguo numero del personale amministrativo di questo Istituto, il principio della rotazione non è applicabile, tuttavia, per lo stesso motivo, è alto il livello di condivisione delle attività fra i dipendenti.

SEZIONE TRASPARENZA

Premessa

Pur stante l'autonomia della presente sezione, essa è strettamente collegata alla precedente, essendo la trasparenza, unitamente alla cultura dell'integrità, uno dei principi fondamentali delle politiche di prevenzione della corruzione, secondo un principio talvolta denominato come "doppio filo".

Fermi i richiami normativi di cui al precedente PIAO, si ribadisce che l'ISIA intende garantire l'accesso da parte della collettività alle informazioni pubbliche trattate dall'Istituzione, nell'intento primario di rispettare i principi di buon andamento, imparzialità e trasparenza dell'attività amministrativa, consentendo ai cittadini la conoscenza del funzionamento e dei risultati della gestione amministrativa, permettendo la verifica del rispetto delle finalità di interesse pubblico. L'attuazione della trasparenza non si esaurisce nella pubblicazione dei dati sul sito web dell'istituzione, ma fa riferimento ad un'adeguata gestione dei procedimenti amministrativi. Con questo si intende l'accessibilità delle informazioni circa l'organizzazione e l'utilizzo delle risorse; alla conformità dell'attività dell'amministrazione alle norme di legge, al Regolamento di Finanza e contabilità a quanto previsto dal CCNL.

Obiettivi

Attraverso azioni positive e mirate, l'Istituto persegue i seguenti obiettivi primari:

a) garantire un "adeguato livello di trasparenza" attraverso il continuo aggiornamento sul proprio sito web della sezione "Amministrazione trasparente" nella quale pubblicare tutti i dati e le informazioni concernenti l'organizzazione, le attività e le modalità di realizzazione secondo modelli standard come previsto dal D. Lgs. n. 33 del 2013;

**ISIA***Firenze*

b) avviare un percorso mirato rispondente alle esigenze degli interlocutori dell'ISIA: studenti, famiglie, istituzioni, cittadini etc. Le esigenze degli studenti già vengono sondate attraverso questionari somministrati in forma anonima che consente di verificare la soddisfazione degli allievi e permette all'ISIA di ricevere suggerimenti per migliorare i servizi offerti; miglioramento del servizio agli studenti; ampliamento dell'offerta formativa e programmazione di seminari e attività di ricerca e produzione.

c) estendere l'utilizzo della Pec istituzionale segreteria@pec.isiadesign.fi.it che già viene utilizzata per le comunicazioni con tutti gli Enti pubblici.

Per quanto riguarda l'aggiornamento in base alle prassi seguite in ordine ai suddetti obiettivi:

- a) migliore organizzazione della sezione "Amministrazione trasparente", con un più immediato raggiungimento della sezione riguardante le decisioni a contrarre, i bandi ed i concorsi, con opportuni richiami in home page;
- b) si conferma l'utilizzo della PEC quale strumento primario di comunicazione, in primo luogo, con enti pubblici ovvero con l'utenza, quando necessario (ad es.: comunicazioni in caso di concorsi per selezione del personale).

Responsabile della Trasparenza

Il Responsabile della Trasparenza, individuato nella figura del Direttore, Prof. Simone Paternich come da delibera del Consiglio di Amministrazione n. 66 del 30/12/2025, a seguito della nomina del nuovo Direttore, ha il compito di controllare il procedimento di elaborazione e di aggiornamento. Il Responsabile promuove e cura il coinvolgimento dei settori dell'Istituzione avvalendosi del supporto del Nucleo di Valutazione. Il Nucleo stesso verifica l'assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza e integrità.

Iniziative di promozione, diffusione, consolidamento della trasparenza

L'adeguamento dell'ISIA alle disposizioni di legge e la realizzazione degli obiettivi di trasparenza, legalità e di integrità definiti nel presente Programma richiedono il coinvolgimento di tutto il personale. Saranno pertanto organizzati, anche congiuntamente con gli altri ISIA, incontri

**ISIA***Firenze*

informativi sul contenuto della presente sezione e sulle iniziative per la trasparenza rivolti a tutto il personale con il fine di far acquisire una maggiore consapevolezza sulla rilevanza delle novità introdotte.

Di seguito sono dettagliate le iniziative finalizzate a realizzare l'attuazione della trasparenza. Talune di esse sono già in essere, altre devono essere perfezionate e migliorate, altre ancora verranno realizzate nell'arco del triennio.

SITO ISTITUZIONALE E SERVIZI ONLINE

L'ISIA cura l'organizzazione, la gestione e l'accessibilità del proprio sito istituzionale nella ricerca di strategie sempre più adeguate a comunicare in tempo reale con gli operatori della scuola e con gli utenti. Nella realizzazione del sito internet sono stati tenuti presenti i requisiti di:

- a) trasparenza;
- b) aggiornamento e visibilità dei contenuti;
- c) accessibilità e usabilità.

Nell'ottica del miglioramento dei servizi agli studenti e dell'incontro con gli utenti, l'ISIA Firenze si propone di sensibilizzare l'utenza all'utilizzo del sito istituzionale e di offrire servizi on-line più diffusi (quale, ad esempio, il canale P2P Whatsapp), così da sfruttare le potenzialità del web oltre che dal punto di vista meramente informativo anche e soprattutto sul piano interattivo, infatti sino dal 2017, attraverso il servizio ISIDATA, è stato potenziato il procedimento per le iscrizioni on-line con cui degli studenti oltre a richiedere l'iscrizione ai corsi istituzionali producono, in forma dematerializzata, tutti i documenti necessari all'immatricolazione e alla gestione del proprio fascicolo personale. Gli studenti hanno inoltre la possibilità di iscriversi on-line sia alle prove di ammissione sia agli esami. Altre soluzioni più performanti sono allo studio. Attualmente è conferito ad una società di professionisti, per mancanza di disponibilità di figure interne adeguatamente formate, l'incarico di DPO in accordo con il GDPR, tramite la quale ISIA Firenze sta dando corso a tutti gli adempimenti di legge inclusa la disciplina in materia di *whistleblowing*.

Assieme al sito web dell'istituzione, contenente gli atti relativi agli organi di governo, ISIA ha incrementato ed ufficializzato a partire dal 2018 l'utilizzo di piattaforme social (Facebook, LinkedIn

**ISIA***Firenze*

ed Instagram, apertura di un canale WhatsApp per comunicazioni generali) nell'ottica di diffondere i valori istituzionali e per reclutamento studenti. La pubblicazione dei contenuti verrà adeguata ad eventuali nuove esigenze che si dovessero manifestare. Nella pubblicazione dei dati, l'ISIA osserverà le disposizioni in materia di protezione dei dati personali e sensibili, ivi compreso il citato GDPR.

Appositi controlli periodici saranno esercitati dal referente Responsabile. Inoltre, copia dei dati, nel rispetto del Codice dell'Amministrazione Digitale, è effettuata sui personal computer individuali e sul server in locale, ove sono state implementate ed applicate le "misure minime di sicurezza" come da sito AGID (Agenzia per l'Italia Digitale).

POSTA ELETTRONICA CERTIFICATA

Si veda *supra*.

DEMATERIALIZZAZIONE ED ARCHIVIAZIONE INFORMATICA

L'ISIA sostiene che la gestione in ambiente informatico della documentazione offra prospettive in termini di efficienza, efficacia e trasparenza dell'azione amministrativa consentendo di ridurre i costi derivanti dalla materialità del documento cartaceo.

ISIA Firenze è già attrezzata ed effettua regolarmente per necessità particolari lezioni in teleconferenza, essendosi dotata di adeguati software e competenze.

L'ISIA intende applicare in modo efficace il Codice dell'amministrazione digitale e intende dotarsi di un archivio informatico (e in cloud) per la conservazione di documenti con formati atti a garantirne la tutela e la non modificabilità di struttura e contenuto.

FIRMA DIGITALE DEL DIRETTORE – PRESIDENTE – DIRETTORE AMMINISTRATIVO

Lo strumento della firma digitale è utile nel momento in cui è necessario sottoscrivere una dichiarazione ottenendo la garanzia di integrità dei dati oggetto della sottoscrizione e di autenticità delle informazioni relative al sottoscrittore.

**ISIA***Firenze*

La garanzia che il documento informatico, dopo la sottoscrizione, non possa essere modificato in alcun modo fornisce lo strumento della veridicità del documento stesso.

L'ISIA ha adottato i dispositivi per firma digitale, ove i titolari non ne fossero già in possesso, per gli organi di Presidenza, Direzione e Direzione per la firma degli atti come da obblighi di legge.

La presente sezione prevede l'implementazione e l'aggiornamento delle seguenti attività:

- Servizi online
- Analisi dei dati pubblicati e completamento delle informazioni mancanti
- Verifica ed organizzazione dei contenuti del sito internet (amministrazione trasparente)
- Intensificazione dell'utilizzo della Posta Elettronica Certificata
- Dematerializzazione ed archiviazione informatica
- Informatizzazione dei procedimenti amministrativi
- Firma digitale degli organi dirigenziali
- Sistema Home banking
- Pubblicazione degli incarichi

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Considerazioni generali

Si dà qui per effettuato un richiamo alla normativa vigente in materia di lavoro agile a livello nazionale.

Deve in primis darsi atto che il CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021 del 18/1/2024 dedica l'intero Capo I del Titolo III al lavoro agile, ragion per cui l'Istituto, dietro propositivo e soddisfacente confronto sindacale, ha aggiornato la precedente versione del proprio regolamento in linea con le disposizioni del citato CCNL per mezzo di un nuovo testo, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 20 del 16/10/2024 ed emanato con decr. pres. n. 405 prot. n. 4687 del 23/10/2024.

Come detto in premessa, inoltre, il ricorso a questo strumento, per quanto circoscritto, atteso che il personale privilegia maggiormente il lavoro in presenza, è stato messo in atto con la maggior flessibilità possibile, proprio perché la flessibilità organizzativa (non solo del lavoro, ma anche del

**ISIA***Firenze*

work life balance) è uno dei principi sottostanti l'istituto in questione, in primo luogo, a livello legislativo.

L'Istituto rispetta i principi elencati nelle suddette norme. Il Regolamento prevede, infatti, la possibilità di sottoscrivere accordi sia a tempo indeterminato (per un massimo di due giorni a settimana) ovvero a tempo determinato, con allegazione di un piano di lavoro approvato dal Direttore amministrativo volto ad individuare obiettivi lavorativi da raggiungere nel periodo per il quale il dipendente ha effettuato la richiesta di lavoro agile. Diversamente, dunque, dal telelavoro, non si prevede il rispetto di un orario di lavoro ma, appunto, il raggiungimento di determinati obiettivi, aspetto sul quale il lavoratore è tenuto all'obbligo di redazione di una sintetica relazione e ad eventuali dichiarazioni sull'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi stessi. In tal caso, il lavoratore ne dà appunto atto nella medesima relazione assieme alle relative cause, venendo invitato contestualmente ad individuare soluzioni, previo confronto con il Direttore Amministrativo, migliorative e finalizzate ad una futura implementazione delle soluzioni, tese all'eliminazione delle suddette cause.

Si deve comunque rilevare che solo una parte (minoritaria) del personale, nel presente anno accademico, ha sottoscritto accordi a tempo indeterminato, riservandosi il resto di personale di fare richieste di accordo a tempo determinato, nella maggior parte dei casi, a (il più delle volte, brevissimo) termine, unicamente per meglio bilanciare temporanee ed eccezionali esigenze personali con lo svolgimento della prestazione lavorativa.

Nel caso, invece, degli accordi a tempo indeterminato, secondo le disposizioni del citato Regolamento d'Istituto, gli obiettivi vengono stabiliti con cadenza mensile, così come mensile diventa la cadenza della citata relazione sul raggiungimento degli stessi. Da ultimo, si specifica, peraltro, che il ricorso al lavoro agile è ammesso anche qualora siano esigenze dell'Istituzione, come nel caso di chiusura della sede per mancanza di attività didattica (durante le festività natalizie ovvero per una settimana nel periodo centrale del mese di agosto), anche in forza di un criterio di risparmio energetico (che solitamente costituisce un costo non irrilevante per l'Istituto). Detto che, terminata l'esperienza pandemica, il personale docente non ha praticamente mai dovuto far ricorso al lavoro agile, invece, relativamente al personale amministrativo, si deve

**ISIA***Firenze*

considerare la mappatura delle suddette attività proprie del personale amministrativo, ovvero dei Funzionari, degli Assistenti e del personale EQ, fermo che la natura delle prestazioni del personale Operatore impedisce ontologicamente lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

In tutti gli altri casi si può tranquillamente identificare il 100% del personale, con elencazione di seguito di alcune attività eseguibili da remoto eseguite dal personale amministrativo: in ordine sparso, possono citarsi ricerche di mercato su MEPA, preparazione di OdA o TD finalizzate a stipula contratti e/o RdO, redazione di richieste di preventivo, acquisizione CIG da piattaforma ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), lettere d'ordine, richieste di dichiarazione conto corrente dedicato e loro archiviazione, redazione delle determine a contrarre per acquisti, preparazione liquidazione tabelle di liquidazione per attività integrative o collaborazioni docenti, lavoratori autonomi, CU, flussi DMA, F24, mod. TFR1, note di addebito, dichiarazioni IRAP, mod. 770, registrazione beni inventario, pubblicazione sul sito istituzionale, comunicazioni Enti e fornitori, prenotazione e gestione aule studenti e docenti, gestione e caricamento monte ore docenti, contrattualistica varia, comunicazione di rito dei contratti, adempimenti compilazione anagrafe delle prestazioni, compilazione del Registro Contratti; rilevazione delle presenze personale docente e Tecnico amministrativo, predisposizione turni di servizio personale coadiutore, gestione domande insegnamento per docenze esterne, richieste di disponibilità per incarichi esterni, incarichi lavoro straordinario per attività fuori orario di servizio, gestione malattie assenze infortuni ferie e permessi personale docente e tecnico amministrativo, individuazione personale docente e Tecnico amministrativo, contratti e adempimenti, procedure di mobilità, predisposizione ricostruzioni di carriera dipendenti neo-assunti e loro verifica con i consulenti di Isidata; predisposizione computi ed eventuali ricongiunzioni; pratiche di pensionamento; inserimento e/o modifiche posizioni assicurative su applicativo Passweb di INPS; pratiche TFR / TFS pensionandi; gestione generale della segreteria didattica mediante utilizzo di piattaforma informatica consultabile da remoto con specifiche credenziali, ricezione e spedizione corrispondenza e registrazione protocollo, Convenzioni con Enti e firma, accessi agli atti, carriera studente, statistiche, assunzioni, comunicazioni interne o esterne, organizzazioni personale, ...).

**ISIA***Firenze*

IMPATTI ESTERNI del lavoro agile (immutati rispetto al precedente PIAO) per:

AREA SOCIALE

AREA AMBIENTALE

AREA ECONOMICA

IMPATTI INTERNI del lavoro agile (immutati rispetto al precedente PIAO) per:

IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE

Altrettanto valga per esigenze temporanee sia di carattere individuale da parte del lavoratore, il quale formula richiesta di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, ovvero dell'Istituzione, come si è verificato nel caso della chiusura dell'Istituto, per esigenze di risparmio energetico, stante l'assenza di attività didattica, nei giorni intercorrenti dal 27 al 30 dicembre 2022, nei quali ai lavoratori che non avessero presentato richiesta di ferie era stato ex ante autorizzato di lavorare in modalità smart.

CORSI DI FORMAZIONE

Ai dipendenti in modalità lavoro agile viene garantita ed incentivata la formazione in modalità *e-learning*. Verranno pertanto organizzati i corsi di formazione obbligatoria in materia di salute, sicurezza e anticorruzione fruibili a distanza da tutti i lavoratori in modalità agile e non. Oltre ai corsi obbligatori, ogni lavoratore agile potrà, direttamente o su segnalazione dell'Amministrazione, richiedere la partecipazione a corsi inerenti la propria mansione.

DISPOSIZIONI FINALI

Per quanto non espressamente previsto nel presente documento sono applicati gli istituti previsti dalla vigente normativa e dalla contrattazione collettiva vigente nazionale ed integrativa.

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Questa sezione del PIAO non viene compilata in quanto non ancora in vigore il D.P.R. 83/2024 (vd. *supra*).

MONITORAGGIO

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piano è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio sia degli strumenti di attuazione in esso contenuti, sia dei risultati conseguiti, come riportato nelle varie sezioni del piano.

**ISIA***Firenze*

Il Direttore amministrativo presidia i processi operativi monitorando costantemente il raggiungimento degli obiettivi e operando un confronto costante con il Direttore per le esigenze didattiche e, più in generale, di tutta l'Istituzione, coinvolgendo ove opportuno anche dei coordinatori di Area docente e non docente.

Il Nucleo di Valutazione monitora la *customer satisfaction* degli utenti con la somministrazione di specifici questionari, utili per il monitoraggio della performance organizzativa, al fine di individuare altresì fattori di cambiamento in un'ottica di miglioramento continuo.

Come specificato nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", il rispetto delle diverse misure di prevenzione della corruzione e il raggiungimento dei relativi obiettivi è effettuato in primo luogo attraverso l'autovalutazione svolta dagli addetti e in secondo luogo dal RPCT attraverso almeno una verifica nel corso dell'anno sullo stato di attuazione e sull'idoneità (intesa come effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo) delle misure stesse, al fine di consentire opportuni e tempestivi correttivi in caso di criticità.

Il Nucleo di Valutazione svolge il monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica l'andamento della performance dell'Istituto rispetto agli obiettivi programmati, segnalando all'organo di indirizzo politico-amministrativo l'esigenza di interventi correttivi.

Adottato con decreto presidenziale n. 541 prot. n. 454 del 29/1/2026, da portare a ratifica nella prima seduta utile.