



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# Relazione Annuale 2024

## Valutazione del Sistema di AQ di Ateneo



**nucleo di valutazione**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# Relazione Annuale 2024 Valutazione del Sistema di AQ di Ateneo



**nucleo di valutazione**

## INDICE

<b>SOMMARIO</b> .....	1
<b>1. STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE</b> .....	4
<b>1.1 POLITICHE E STRATEGIE PER LA QUALITÀ DELLE MISSIONI</b> .....	4
<b>1.2 SISTEMA DI GOVERNO, ORGANIZZATIVO E DI AQ</b> .....	5
<b>1.3 MONITORAGGIO DELLE STRATEGIE, DEI PROCESSI E DEI RISULTATI</b> .....	7
<b>1.4 RIESAME DEL SISTEMA DI GOVERNO E AQ</b> .....	9
<b>1.5 RUOLO ATTRIBUITO AGLI STUDENTI</b> .....	10
<b>2. GESTIONE DELLE RISORSE</b> .....	11
<b>2.1 RISORSE UMANE</b> .....	11
<b>2.1.1 PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE</b> .....	11
<b>2.1.2 PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO</b> .....	14
<b>2.1.3 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA</b> .....	16
<b>2.2 RISORSE FINANZIARIE</b> .....	17
<b>2.3 STRUTTURE</b> .....	18
<b>2.4 ATTREZZATURE E TECNOLOGIE</b> .....	19
<b>2.5 GESTIONE DELLE INFORMAZIONI E DELLA CONOSCENZA</b> .....	20
<b>3. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ</b> .....	22
<b>3.1 SISTEMA DI AQ DEI CDS, DOTTORATI E DIPARTIMENTI</b> .....	22
<b>3.2 MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI AQ DI ATENEO</b> .....	24
<b>3.3 NUCLEO DI VALUTAZIONE E SISTEMA DI AQ</b> .....	25
<b>4. QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI</b> .....	28
<b>4.1 OFFERTA FORMATIVA</b> .....	28
<b>4.2 PERCORSI FORMATIVI</b> .....	30
<b>4.3 AMMISSIONE E CARRIERE DEGLI STUDENTI</b> .....	34
<b>5. QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE</b> .....	40
<b>5.1 STRATEGIE DEI DIPARTIMENTI</b> .....	40
<b>5.2 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIPARTIMENTI</b> .....	42
<b>5.3 CRITERI DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE</b> .....	44
<b>5.4 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DOTTORATI</b> .....	44

## SOMMARIO

La Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione sul Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio esamina i processi di assicurazione della qualità e i risultati conseguiti dall'Ateneo nell'ambito delle missioni istituzionali con una prospettiva valutativa ciclica, volta a cogliere i progressivi miglioramenti del sistema ed a supportarne, attraverso opportune riflessioni critiche, lo sviluppo continuo.

Nell'analisi dei processi di AQ dell'Ateneo, l'orizzonte temporale della relazione è prevalentemente riferito all'anno 2023, ma si amplia talvolta al 2024, laddove utile a testimoniare le evoluzioni più attuali del sistema. È tuttavia **importante sottolineare che i dati relativi agli indicatori di risultato qui commentati – in particolare per quanto riguarda l'area della didattica – sono in numerosi casi riferiti al 2022, e rappresentano pertanto gli effetti di cicli di pianificazione precedenti.** L'inevitabile disallineamento tra valori rilevabili degli indicatori e azioni più recentemente intraprese, se da un lato rende più tardiva la misurazione dell'efficacia di queste ultime, dall'altro consente di osservare la coerenza della pianificazione attuale con quanto misurato.

In tal senso, si possono apprezzare una serie di azioni correttive poste in essere dall'Ateneo, sia in relazione ai fenomeni segnalati dagli indicatori, sia rispetto alle aree di miglioramento individuate dal Nucleo nelle relazioni precedenti (per le quali si rimanda al Sommario della Relazione Annuale 2023). Di seguito se ne indicano alcune fra le più rilevanti, suddividendole per ambiti, mentre altre sono diffusamente segnalate nel corso della relazione stessa:

➤ **Strategia, pianificazione e organizzazione:** il nuovo documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità approvato dagli Organi Accademici nell'ottobre 2024 aggiorna l'architettura del sistema (risalente al 2018), alla luce del riesame condotto dall'Ateneo nel corso del 2024 sulle proprie politiche e strategie e sui processi di AQ delle missioni e della gestione, in coerenza con quanto indicato dal modello AVA 3. È in corso la stesura del nuovo Piano Strategico, che, attraverso i contributi dei Dipartimenti e della direzione amministrativa, si muove nell'ottica di promuovere una maggiore condivisione delle strategie da parte di tutti i soggetti deputati alla loro realizzazione. Il limitato coinvolgimento della componente studentesca negli organismi decisori, aspetto storicamente debole del sistema di AQ dell'Ateneo, è stato attenzionato mettendo allo studio la modifica del regolamento delle elezioni studentesche.

➤ **Gestione delle risorse:** le modalità di programmazione strategica dipartimentale adottate dal 2023 valorizzano l'integrazione tra risultati attesi, programmazione del personale e uso delle risorse finanziarie. Sono in corso di acquisizione nuovi cruscotti che integrano i dati di alcuni gestionali in uso nell'Ateneo. È in corso la revisione del portale web e della intranet per rafforzare i canali di comunicazione con le parti interessate.

➤ **Assicurazione della qualità:** in questo ambito si segnalano in particolare la corposa attività del PQA, volta ad aggiornare linee guida e format documentali per facilitare l'applicazione del modello di AQ da parte delle strutture; la predisposizione del nuovo sistema di AQ per i Dottorati, in via di applicazione; un più incisivo piano di audizioni dei CdS da parte del Nucleo e del Presidio. Appare in maturazione anche la capacità di analisi critica da parte dei gruppi di riesame e delle CPDS.

➤ **Qualità della didattica e dei servizi agli studenti:** le riflessioni condivise dal Sistema di Governo con i Dipartimenti su efficacia formativa e Costo Standard dei CdS hanno favorito un monitoraggio più attento dell'attrattività e regolarità delle carriere degli studenti, per le quali i Dipartimenti e i CdS hanno proposto azioni di miglioramento. Dagli esiti delle indagini di *customer satisfaction* e dall'interazione diretta con i portatori di interesse è scaturito il progetto di riforma dei servizi agli studenti. Per rendere la didattica sempre più vicina ai processi di apprendimento degli studenti, l'Ateneo ha intensificato l'impegno all'innovazione delle metodologie didattiche, anche attraverso un'intensa offerta di formazione ai docenti.

➤ **Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale:** l'Ateneo, dopo l'introduzione delle nuove modalità di pianificazione dei Dipartimenti, ha analizzato i Piani di Sviluppo Dipartimentali, e ha incontrato i Direttori per acquisire ulteriori elementi utili a calibrare il processo.

La Relazione è strutturata seguendo l'articolazione dei requisiti previsti dal nuovo modello di accreditamento periodico delle sedi e dei Corsi di Studio universitari, cosiddetto AVA 3: ciascuna delle cinque sezioni del documento è dedicata ad uno dei cinque Ambiti di Valutazione dei requisiti di sede (A. Strategia, pianificazione e organizzazione; B. Gestione delle risorse; C. Assicurazione della Qualità; D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti; E. Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale), dettagliati negli specifici Punti di Attenzione, per i quali sono commentati i diversi Aspetti da Considerare. Le considerazioni sui requisiti dei CdS e dei Dottorati (D.CDS 1-4, D.PHD 1-3) e dei Dipartimenti (E-DIP. 1-4) sono richiamati sinteticamente, nell'ambito dei requisiti di sede più attinenti, ferme restando le diverse responsabilità in capo ai diversi soggetti attuatori.

L'impostazione volutamente snella e le scelte grafiche adottate intendono agevolare la lettura e l'interpretazione dei fenomeni esaminati. Le etichette poste a lato del testo identificano la diretta associazione con uno o più dei Punti di Attenzione analizzati. Per ogni ambito di osservazione un breve commento introduttivo sintetizza le conclusioni valutative; al termine di ogni paragrafo sono riportate per punti le principali aree di miglioramento.

Di seguito un breve sommario dei contenuti della relazione, in cui si riepilogano schematicamente aspetti positivi e aree di miglioramento.

#### **A. Strategia, pianificazione e organizzazione**

<b>Aspetti positivi</b>	<b>Aree di miglioramento</b>
Buona definizione delle politiche e strategie, che risultano coerentemente riportate nei piani attuativi.	Maggiore evidenza degli elementi assunti alla base degli obiettivi strategici con particolare attenzione all'identificazione degli stakeholder e all'analisi del contesto.
Sistema di governo e di AQ dell'Ateneo funzionale all'attuazione delle strategie definite nei documenti di pianificazione.	Previsione di nuovi strumenti di promozione della partecipazione degli studenti nei processi decisionali.
Sistema di monitoraggio delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti ben sviluppato e coerente con le logiche del sistema universitario nazionale oltre che con le politiche di Ateneo.	
Coerenza tra riesame periodico e aggiornamento dei Sistemi di Governo e di Assicurazione della Qualità.	

#### **B. Gestione delle risorse**

<b>Aspetti positivi</b>	<b>Aree di miglioramento</b>
Politiche di gestione del personale docente e ricercatore chiare, trasparenti e finalizzate a incrementare la qualità delle missioni nel rispetto dei limiti di sostenibilità.	Affinamento del sistema di controllo di gestione.
Adeguate politiche di gestione, reclutamento, formazione, aggiornamento e programmazione delle attività del personale tecnico e amministrativo.	Esplicitazione delle strategie e delle modalità di gestione del patrimonio edilizio.

---

Solidità dell'assetto patrimoniale e finanziario di Ateneo. Politiche allocative ben definite.

Sistemi informativi in grado di gestire efficacemente la raccolta, l'uso e l'archiviazione dei dati nei vari ambiti di attività.

---

### **C. Assicurazione della qualità**

<b>Aspetti positivi</b>	<b>Aree di miglioramento</b>
Processi di AQ dei CdS, dei PhD e dei Dipartimenti correttamente strutturati e supportati da parte del Presidio della Qualità.	Sburocratizzazione dei processi di AQ. Valutazione ciclica dell'efficacia delle azioni di miglioramento attuate.
Regolare monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ dei CdS e dei Dipartimenti.	Necessità di implementare un piano di audizioni dei Dipartimenti e dei Corsi di Dottorato.
Sistematica valutazione dei processi e dei risultati da parte del Nucleo.	

---

### **D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti**

<b>Aspetti positivi</b>	<b>Aree di miglioramento</b>
Politiche di sviluppo dell'offerta formativa chiare, con crescente interesse per tematiche e metodi didattici innovativi.	Implementazione delle politiche di internazionalizzazione dell'offerta formativa. Carichi didattici degli insegnamenti.
Efficacia dei percorsi formativi, con particolare riguardo all'occupabilità dei laureati.	Progressione delle carriere degli studenti.
Attenzione ai servizi per gli studenti, in particolare per l'orientamento e l'inclusione.	

---

### **E. Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale**

<b>Aspetti positivi</b>	<b>Aree di miglioramento</b>
<b>Coerenza tra pianificazione di Ateneo e programmi dipartimentali.</b>	Puntuale documentazione dell'effettivo impatto delle attività di ricerca e terza missione, anche con il coinvolgimento delle strutture.
Capacità di attrarre finanziamenti.	
Pluralità delle iniziative di terza missione con potenziale impatto sociale e con ricadute sul territorio.	

---

# 1. STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

Proseguono gli adeguamenti organizzativi e programmatici volti ad affrontare le sfide che provengono dal mondo esterno e a migliorare la qualità dei servizi offerti. Documenti portanti di questo ciclo rimangono il [Piano Strategico 2022-2024](#), rispetto al quale si sta lavorando a un partecipato processo di rielaborazione che sfocerà nel nuovo Piano strategico 2025-2027, e il [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026](#), i cui orientamenti generali si riflettono nei vari atti di programmazione.

## 1.1 POLITICHE E STRATEGIE PER LA QUALITÀ DELLE MISSIONI

*L'Ateneo ha definito con chiarezza la propria visione della qualità della didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale; maggiore evidenza potrebbe essere data al legame tra le scelte strategiche e il contesto di riferimento, le esigenze dei portatori di interesse e le risorse disponibili. Migliorabili in certi casi indicatori e target.*

**A.1.1 – Contesto di riferimento e portatori di interesse**

**A.1.2 – Visione delle attività istituzionali e gestionali**

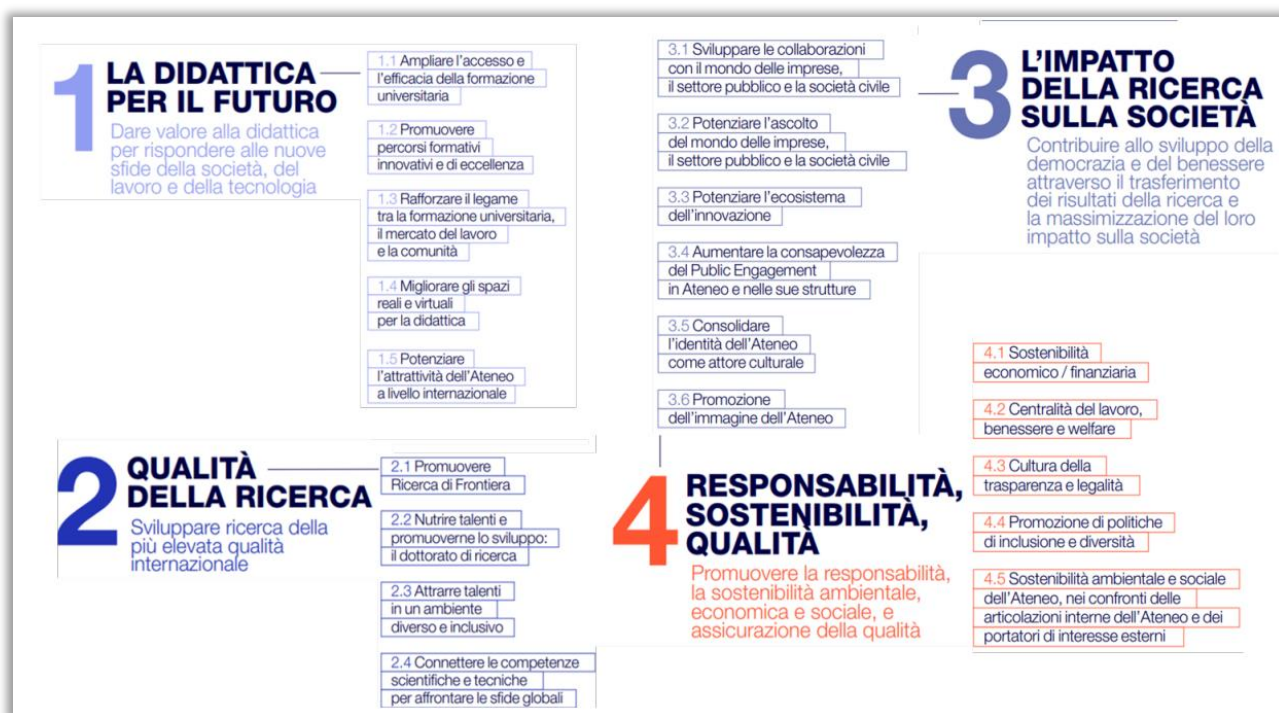
**A.1.3 – Politiche e strategie per l'AQ delle missioni istituzionali e gestionali**

**A.1.4 – Obiettivi strategici e operativi**

Nel [Piano Strategico 2022-2024](#) l'Ateneo afferma la propria **identità valoriale e la propria visione**, volta a consolidare il suo posizionamento a livello nazionale e internazionale (anche in collegamento con l'agenda internazionale degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile), attraverso una didattica innovativa e inclusiva, sviluppando ricerca in grado di rispondere alle nuove sfide globali e di contribuire alla crescita economica e sociale del territorio e della società, e favorendo un'ambiente collaborativo e aperto al dialogo. Tale visione è declinata nello stesso Piano in **20 obiettivi strategici** (cfr. fig. 1.1), **quantificati attraverso un ampio set di indicatori quali-quantitativi e correlati target**. Fra questi il PIAO 2024-2026 ne seleziona alcuni su cui converge la programmazione operativa e che orientano direttamente la pianificazione strategica dipartimentale. Sempre nel [PIAO 2024-2026](#) (cfr. §§ 2.1-2.2) sono sinteticamente **descritti il contesto** territoriale e internazionale nel quale l'Ateneo si colloca e **le politiche per la qualità e lo sviluppo delle missioni istituzionali e delle attività gestionali**, e sono **individuati i principali portatori di interesse, interni ed esterni**.

Il Nucleo ritiene che l'Ateneo abbia **adeguatamente definito e pubblicizzato** le proprie **politiche e strategie**, che trovano una **buona coerenza nei concreti piani attuativi**; nel Piano Strategico in fase di aggiornamento, per motivare con più chiarezza le ragioni delle scelte e rafforzare il coinvolgimento di tutta la comunità accademica rispetto ai valori e agli obiettivi strategici, si suggerisce di:

- **dare evidenza dei momenti di confronto con i portatori di interesse** e delle scelte conseguenti;
- documentare **come il monitoraggio dei processi e dei risultati esiti nell'aggiornamento delle politiche, delle strategie e dei piani operativi**;
- **esplicitare l'inquadramento strategico e le prospettive di sviluppo** dell'offerta formativa e delle attività di ricerca e terza missione, **in rapporto al contesto di riferimento, alle vocazioni scientifiche del corpo accademico, alla disponibilità e agli investimenti sulle risorse umane, economiche e infrastrutturali**.



▲Fig. 1.1 – Obiettivi del Piano Strategico 2022-2024.

## 1.2 SISTEMA DI GOVERNO, ORGANIZZATIVO E DI AQ

***Il sistema di governo e l'assetto organizzativo appaiono funzionali all'attuazione delle politiche e delle strategie; migliorabile l'integrazione tra le procedure del sistema di AQ e la concreta gestione dei processi per la qualità delle missioni.***

### A.2.1 – Sistema di Governo

L'**assetto istituzionale** previsto nello [Statuto](#) e sinteticamente rappresentato e aggiornato nel [PIAO 2024-2026](#) (cfr. § 3.1) appare **funzionale al presidio delle missioni istituzionali e alla realizzazione delle strategie, anche attraverso un adeguato sistema di deleghe** politiche, che riflettono gli ambiti espressi nella visione. Per il coordinamento dei processi di Assicurazione della Qualità, l'Ateneo si avvale del Presidio della Qualità di Ateneo, la cui composizione e le cui norme per il funzionamento sono state recentemente revisionate, allo scopo di imprimere maggiore efficacia alle sue attività ([Delibera CdA n. 95 del 24 febbraio 2023](#)). Tra gli altri soggetti coinvolti nell'Assicurazione della Qualità delle missioni si citano la Commissione Didattica, la Commissione Ricerca, e l'[Osservatorio della Ricerca](#), di cui sono state recentemente variate le modalità di composizione.

### A.2.3 – Ruolo dei docenti e del personale t-a negli Organi di Governo

La partecipazione dei docenti e del personale tecnico-amministrativo nelle decisioni degli Organi di Governo è promossa attraverso i **sistemi di rappresentanza previsti dalle disposizioni statutarie** e i momenti di confronto sindacale; anche la partecipazione alle indagini di *customer satisfaction* e di rilevamento del clima organizzativo, regolarmente somministrate dall'Ateneo, permette il coinvolgimento delle due componenti nella segnalazione degli interventi necessari. Restano tuttavia **spazi di consolidamento per una partecipazione diffusa degli studenti** (cfr. § 1.5) **e del personale docente e tecnico-amministrativo nei processi di AQ**, non limitata ai soggetti che ricoprono incarichi organizzativi e gestionali.



**A.2.4 – Comunicazione tra Organi di Governo e struttura organizzativa**

[Organi di Governo](#), [strutture](#) e [organizzazione amministrativa](#) collaborano alla programmazione e gestione delle attività; dal confronto con i soggetti coinvolti, **emerge ancora talvolta qualche debolezza nel livello di chiarezza dei ruoli, delle competenze e delle responsabilità delle strutture organizzative e nel dialogo tra organi centrali e strutture decentrate**. La modifica del sito istituzionale e dell'Intranet, già obiettivo del [PIAO 2024-2026](#), si muove proprio nella direzione di una maggiore efficacia comunicativa.

**A.2.2 – Modello organizzativo e Sistema di AQ**

Il modello organizzativo dell'Ateneo è articolato, a livello decentrato, in **Dipartimenti** (deputati all'organizzazione e alla gestione dell'offerta formativa e delle attività di ricerca scientifica e di valorizzazione delle conoscenze), **Scuole** (che coordinano la programmazione didattica di ambiti disciplinari affini e gestiscono i relativi servizi di supporto), e **Corsi di Studio** (che erogano le attività didattiche). Nelle Scuole e nei CdS sono formalmente nominati organismi deputati alla gestione dei processi di AQ (Delegati AQ, Gruppi di Riesame, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti) e possono essere previste ulteriori, specifiche deleghe su processi di rilievo (es. orientamento, job placement, internazionalizzazione...). Ciascun Dipartimento ha stabilito il proprio sistema di deleghe, presentato nei siti web e nella Relazione Annuale Dipartimentale (cfr. § 5).

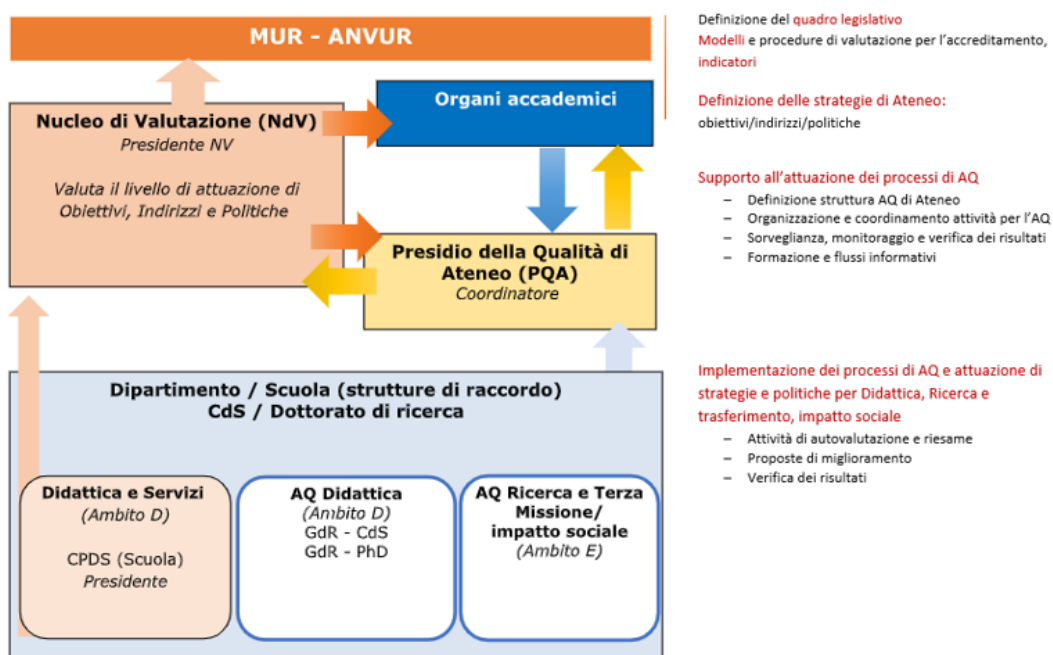
La **gestione tecnica, amministrativa, finanziaria e patrimoniale** dell'Ateneo è affidata alla **Struttura Amministrativa**, che, sotto il coordinamento del Direttore Generale, garantisce funzionalità alle attività istituzionali e di servizio di tutte le strutture. Per l'organizzazione e l'erogazione dei servizi di supporto alle attività didattiche, di ricerca, di trasferimento delle conoscenze, per la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione e diffusione dei prodotti della ricerca e degli strumenti per la didattica, anche attraverso l'attività editoriale, l'Ateneo comprende numerosi [Centri di Servizio](#), le cui finalità specifiche sono definite nei relativi atti costitutivi. È proseguita anche nel 2023 e nel 2024 l'azione di evoluzione generale dell'assetto amministrativo, volta a garantire maggiore chiarezza nelle competenze e responsabilità e maggiore efficacia nel perseguimento delle strategie, e che ha dato luogo a numerose attività finalizzate alla revisione dell'assetto macro e micro-organizzativo dell'Ateneo e ad azioni sulla cultura organizzativa.

Nelle sedute degli Organi accademici di Ottobre 2024 è prevista l'approvazione del documento che revisiona il **sistema di Assicurazione della Qualità** dell'Università di Firenze, ponendo in particolare evidenza l'approccio P-D-C-A alla gestione dei processi di Ateneo e l'architettura organizzativa deputata all'AQ. È opportuno porre attenzione che l'implementazione reale del sistema di AQ non si limiti agli aspetti formali e procedurali, ma pervada in modo sostanziale i concreti processi di gestione della didattica, della ricerca e terza missione, in una continua maturazione della cultura della qualità.

**A.2.5 – Interazioni tra soggetti del Sistema di Governo e AQ**

L'attuale Sistema di Governo dell'Ateneo persegue una più efficace sinergia tra Organi di Governo, Presidio della Qualità e Nucleo di Valutazione, nel rispetto dei reciproci ruoli e con una chiara ripartizione dei compiti. La creazione di un unico ufficio di supporto alla pianificazione, assicurazione della qualità e valutazione mira a favorire le comunicazioni tra i principali soggetti responsabili della definizione e del controllo del sistema di AQ.

I CdS, le Scuole e i Dipartimenti svolgono le attività di monitoraggio e autovalutazione previste dal sistema AVA seguendo le indicazioni e gli strumenti forniti dal Presidio Qualità di Ateneo. Il Presidio della Qualità e il Nucleo di Valutazione acquisiscono dalle fonti documentali e dai contatti diretti informazioni sulle attività delle strutture, sui processi gestionali, sui loro risultati e sullo stato di maturazione del sistema di AQ, e riferiscono le proprie considerazioni su questi aspetti agli Organi di Governo, sia durante colloqui informali che partecipando alle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. Come sintetizzato in più punti di questa Relazione, gli Organi di Governo mostrano di recepire le sollecitazioni dei soggetti deputati all'AQ.



◀Fig. 1.2 - Principali soggetti coinvolti nella gestione dell'AQ.  
Fonte: Sistema di AQ di Ateneo.

In conclusione, il Nucleo ritiene che il **Sistema di Governo** dell'Ateneo sia **coerente con la visione e le strategie** definite nei documenti di pianificazione, **adeguato alla sua dimensione** e alla sua vocazione, e che sia **costantemente revisionato** per garantire la funzionalità dell'assetto organizzativo rispetto agli obiettivi. Per favorire una visione integrata con i processi di gestione e di assicurazione della qualità, sarebbe opportuno:

- descrivere più compiutamente l'**architettura generale del modello organizzativo**;
- assicurare che i processi di pianificazione e monitoraggio svolti nell'ambito delle **procedure di AQ siano effettivamente interconnessi con la gestione ordinaria dei processi** di rilievo, superando una visione puramente adempimentale della qualità.

### 1.3 MONITORAGGIO DELLE STRATEGIE, DEI PROCESSI E DEI RISULTATI

*L'Ateneo dispone di un sistema di monitoraggio delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti ben sviluppato e coerente con le logiche del sistema universitario nazionale oltre che con le proprie politiche; i risultati del monitoraggio appaiono analizzati con sufficiente profondità, anche se non sempre è evidente il collegamento tra gli esiti del riesame e le fasi programmatiche successive.*

#### A.3.1 - Sistema di monitoraggio di politiche, strategie, processi e risultati

La gestione informatizzata della maggior parte dei processi dell'Ateneo consente di disporre di **ampi archivi di dati digitali**, utili per il mo-

**monitoraggio dei risultati della didattica, della ricerca e trasferimento tecnologico, dello stato delle risorse, della soddisfazione dell'utenza e delle performance amministrative** nei servizi di supporto.

Molti di questi dati, rielaborati per le specifiche necessità, confluiscono nel [Datawarehouse di Ateneo](#) (DAF – ad accesso autenticato), che raccoglie i bollettini statistici, i cruscotti di monitoraggio, i *datamart* con aggiornamento dinamico sulle carriere degli studenti e sull'andamento delle consistenze del personale, nonché le ulteriori, varie fonti documentali e informative utili allo sviluppo del ciclo di programmazione e controllo dell'Ateneo (atti di indirizzo, programmazione del personale, modelli per la dotazione finanziaria, risultati delle indagini di efficacia/efficienza, rendiconti sulla gestione e sulle performance, etc.). Le rappresentazioni fornite mirano a semplificare il lavoro di analisi per tutti i soggetti coinvolti nei processi di autovalutazione e riesame. A queste si aggiungono gli elaborati dell'Osservatorio della Ricerca sulla qualità della produzione scientifica di docenti e ricercatori. Altri report specifici sono predisposti a richiesta del Sistema di Governo.

**A.3.2 – Analisi dei risultati del monitoraggio**

Gli strumenti citati sono messi a disposizione del Sistema di Governo, del Presidio della Qualità, del Nucleo di Valutazione e delle strutture didattiche e di ricerca nell'ambito di **procedure di monitoraggio e rendicontazione ben delineate**, comprendenti ad esempio il monitoraggio, la valutazione e la validazione delle **performance** e delle **consistenze del personale**, la redazione dei **bilanci (economico, di sostenibilità sociale e ambientale, di genere)**, il monitoraggio e riesame della **didattica** (Relazioni Annuali delle CPDS, Schede di Monitoraggio Annuali, Riesame Ciclico) e delle attività di **ricerca e terza missione** (Relazioni Annuali dei Dipartimenti, Relazioni dell'Osservatorio della Ricerca). Data l'ampiezza dell'organizzazione, è comprensibile che i dati siano analizzati dalle Strutture con livelli di profondità e accuratezza diversificati, ma complessivamente accettabili (cfr. §§ 3.1, 3.2).

Il **modello per il monitoraggio dell'offerta formativa** di Ateneo offre una **fotografia multidimensionale, ma sintetica, delle performance dei CdS attivi** nell'Ateneo, **utile ad orientare le politiche e le strategie di sviluppo dell'offerta formativa**. Il modello tiene conto dei risultati osservabili sui principali parametri di efficacia della formazione e di efficienza delle risorse impiegate, in coerenza con gli obiettivi stabiliti nel Piano Strategico di Ateneo 2022-2024, con il DM 1154/2021 e con i sistemi di finanziamento degli Atenei, potenzialmente condizionati dai risultati della formazione (es. costo standard, programmazione triennale). I dati di ciascun CdS, riferiti ad un set di 15 indicatori, sono valutati in base all'andamento temporale e in confronto con le medie di classe nazionali. Il modello è stato utilizzato per individuare i corsi con maggiori criticità, anche ai fini della revisione dell'offerta formativa, per condividere con i Dipartimenti la necessità di intervenire sui corsi con parametri negativi in termini di costo standard e per preparare le audizioni dei Corsi di Studio.

Pur osservando lievi, costanti progressi nella capacità di autovalutazione da parte delle strutture, permangono alcuni **aspetti migliorabili** rispetto all'adozione:

- di un **approccio critico, non puramente descrittivo, nell'analisi dei dati e delle informazioni** da parte delle CPDS, dei Gruppi di Riesame e dei Dipartimenti;
- della **prospettiva ciclica nella valutazione dei risultati**, in rapporto a obiettivi prefissati, a tutti i livelli;
- di misure di accompagnamento sull'accesso e l'utilizzo dei sistemi di monitoraggio da parte di tutti i soggetti coinvolti nei processi di AQ, anche per mezzo del Presidio della Qualità.

## 1.4 RIESAME DEL SISTEMA DI GOVERNO E AQ

***I Sistemi di Governo e di Assicurazione della Qualità vengono periodicamente rivisitati e aggiornati; rispetto alle precedenti osservazioni, nel corso dell'ultimo anno l'Ateneo ha impiantato un riesame sistematico di questi aspetti.***

### **A.4.1 - Riesame del Sistema di Governo**

Il Sistema di Governo è sottoposto ad un continuo aggiornamento, che evidenzia come l'Ateneo sia sensibile al mutamento delle esigenze e dotato di una dinamicità apprezzabile, sia sul piano istituzionale (vedasi ad esempio le progressive deleghe della [squadra di governo](#)) che sul piano organizzativo (con il già citato riassetto della struttura amministrativa).

### **A.4.2 - Riesame del Sistema di AQ**

### **A.4.4 - Miglioramento del Sistema di Governo e di AQ**

Anche il sistema di Assicurazione della Qualità è in continua evoluzione, prevalentemente ad opera del Presidio della Qualità, recependo le necessità emergenti, anche dalle segnalazioni delle CPDS, dei Dipartimenti, del Nucleo di Valutazione. Gli esiti del riesame sono sintetizzati nella Relazione Annuale del Presidio della Qualità, oggetto di comunicazione agli Organi di Governo; tra il 2023 e il 2024 gli aggiornamenti principali hanno riguardato la revisione del processo e della documentazione per la pianificazione strategica dipartimentale e il corrispondente monitoraggio dei risultati, la revisione delle linee guida per la predisposizione dei Syllabi degli insegnamenti e del Riesame ciclico dei Corsi di Studio, nuove modalità di analisi delle Relazioni delle CPDS, anche con il maggiore coinvolgimento dei Delegati AQ di Scuola, e, soprattutto, la predisposizione del sistema di Assicurazione della Qualità dei Dottorati di Ricerca, di nuova introduzione a seguito di quanto previsto dal modello AVA 3.

Nella Relazione Annuale **2023 il Nucleo rilevava che**, anche se indirettamente ravvisabile, il **processo di riesame del Sistema di Governo e AQ non appariva sistematico e formalizzato; nel corso del 2024**, anche sotto la spinta della prossima visita di accreditamento, **l'Ateneo ha invece avviato un'attività di riesame complessivo dei propri processi, sulla traccia del modello AVA 3** (cit. delibera SA e CdA), le cui modalità e i cui esiti si suggerisce che vengano adeguatamente documentati nel prossimo Piano Strategico e PIAO. In particolare, il riesame del sistema di AQ ha portato alla nuova edizione del documento "Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", in approvazione nelle sedute degli Organi Accademici di ottobre 2024.

### **A.4.3 - Coinvolgimento della comunità accademica nel riesame**

Come già accennato nei paragrafi precedenti e meglio evidenziato nel successivo, la partecipazione degli studenti, dei docenti e delle parti sociali ai processi di riesame appare ancora limitata, pur essendo disponibili gli strumenti di raccolta di osservazioni e proposte di miglioramento, nell'ambito delle regolari indagini di *customer satisfaction* erogate dall'Ateneo, delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e delle procedure per la gestione dei reclami attivate da alcune Scuole. Tuttavia, sono in corso azioni correttive su questo piano.

In un sistema che si dimostra complessivamente consistente, il **percorso di autovalutazione secondo il nuovo modello AVA 3**, recentemente intrapreso dall'Ateneo, offre un'opportunità di promuovere:

- una maggiore **integrazione delle procedure e dei documenti di AQ nell'ambito degli ordinari processi gestionali**; ma anche nell'asestamento del sistema di AQ della gestione (sfruttando le fasi e i documenti del ciclo delle performance e di bilancio), dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti;
- una **semplificazione nei modelli documentali e di analisi**, al fine di consentire alle strutture di concentrarsi sulle aree di miglioramento prioritarie;

➤ un efficace **coordinamento e comunicazione tra tutte le parti interessate** (CdS, Dipartimenti, Organi di Governo, studenti, personale docente e tecnico-amministrativo).

## 1.5 RUOLO ATTRIBUITO AGLI STUDENTI

*La partecipazione degli studenti nei processi decisionali, ancora non pervasiva, avviene tramite la rappresentanza negli Organi di Governo e, occasionalmente, con l'inclusione nei focus group dedicati a tematiche specifiche. Le opinioni raccolte attraverso le indagini di customer satisfaction non sempre appaiono valorizzate, e spesso non è manifesta la loro incidenza a livello di iniziative e politiche intraprese.*

### A.5.1 – Coinvolgimento degli studenti nelle decisioni

Le disposizioni statutarie prevedono la **rappresentanza studentesca** in tutti gli organi di governo e controllo centrali e decentrati.

Nei fatti, le elezioni studentesche continuano a risultare poco partecipate; alla [prima tornata elettorale per il biennio 2023-2025](#) per 42 sui 114 Consigli di Corso di Laurea non è stato eletto alcun rappresentante, mentre altri corsi ne hanno eletti un numero inferiore a quello previsto. La tornata suppletiva del mese di novembre 2023, seppur con una scarsa partecipazione diffusa, ha sopperito alla carenza di rappresentanza nella maggior parte dei Consigli. Dalle audizioni dei Corsi di Studio e dall'analisi delle Relazioni delle CPDS da parte del Presidio della Qualità risulta che anche i rappresentanti eletti non siano sempre attivamente partecipi.

Nel rapporto di accreditamento periodico 2020 ANVUR suggeriva la costituzione di un organo di rappresentanza a livello centrale, con poteri propositivi e consultivi; tuttavia, per ovviare alle problematiche riscontrate l'Ateneo si sta muovendo in una direzione diversa, volta a semplificare le operazioni elettorali e a fornire agli studenti gli strumenti di conoscenza dei meccanismi organizzativi, anche attraverso una formazione dedicata. Si è dunque avviato, con la partecipazione delle rappresentanze studentesche, l'iter di predisposizione di un nuovo regolamento per le elezioni studentesche, che assicuri una maggiore consistenza delle rappresentanze, meccanismi di sostituzione automatica e altre accortezze volte a rendere più snelle ed efficaci le operazioni elettorali.

Il coinvolgimento degli studenti nella programmazione e valutazione degli interventi avviene occasionalmente anche mediante **consultazione diretta** (come è avvenuto per le commissioni attivate per la revisione del sistema contributivo e per il progetto di riforma dei servizi per studenti), oltre che attraverso le regolari **indagini di customer satisfaction**. Se la fase di raccolta delle opinioni, seppur migliorabile, appare ormai sufficientemente strutturata, risulta tuttavia ancora carente la fase di ritorno alle parti della risposta alle loro richieste, in termini soprattutto di iniziative intraprese e politiche di miglioramento adottate.

Risulta ancora necessario **sensibilizzare gli studenti all'importanza della partecipazione collegiale**, prevedendo forme di coinvolgimento diverse e incentivanti, anche in aula da parte della comunità accademica, per concretizzare quella centralità dello studente (principio cardine del processo di Bologna e dello Spazio europeo dell'istruzione superiore) spesso asserita nei documenti di pianificazione, e che si sostanzia anche attraverso una partecipazione attiva degli studenti **nei processi decisionali, nella co-progettazione dei percorsi formativi e dei servizi dedicati e nel monitoraggio dell'offerta formativa**.

## 2. GESTIONE DELLE RISORSE

Per questo ambito di valutazione, che rappresenta, almeno in parte, una delle novità del modello AVA 3, l'Ateneo mostra un buon livello di attenzione, avendo da tempo sviluppato numerosi strumenti per monitorare le consistenze e l'utilizzo delle risorse materiali e immateriali e orientare le scelte di programmazione e gestione, nel rispetto della sostenibilità economico-finanziaria. Elementi propulsivi in questo senso sono presenti anche nel [Piano Strategico 2022-2024](#), in particolare, ma non soltanto, nella *linea 4. Responsabilità, Sostenibilità, Qualità*.

### 2.1 RISORSE UMANE

L'Ateneo dispone di un sistema attento per la gestione del capitale umano, per quanto si evince dalla documentazione relativa al sistema di programmazione, reclutamento e sviluppo del personale. Nel [PIAO 2024-2026](#) (cfr. § 3.2) sono riassunte le strategie e gli elementi di pianificazione; nel [Bilancio Sociale](#) (in fase di pubblicazione) e [di Genere](#) (cfr. §§ 1.2, 1.3) sono rendicontate le principali iniziative attuate per una gestione responsabile di tale, fondamentale asset dell'ente.

#### 2.1.1 PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE

**Le politiche di Ateneo per il reclutamento, la qualificazione scientifica e professionale del personale docente e ricercatore sono chiare, trasparenti e finalizzate a incrementare la qualità delle missioni nel rispetto dei limiti di sostenibilità.**

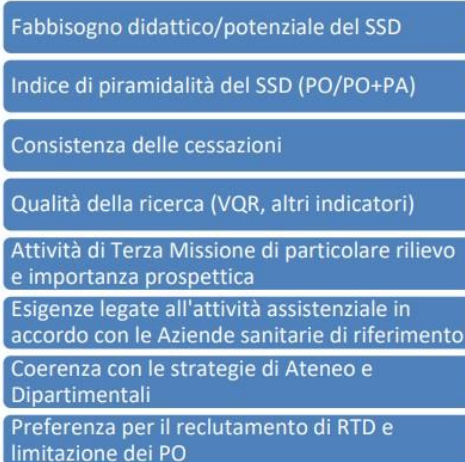
**B.1.1.1 – Strategia per la gestione del personale docente e di ricerca**

**B.1.1.2 – Criteri di ripartizione delle risorse di personale docente e di ricerca**

Nel [PIAO 2024-2026](#) (cfr. § 3.3.1) e nel [Bilancio di previsione](#) (cfr. sez. Costi) sono raccolti elementi conoscitivi sulle politiche di Ateneo per la gestione del personale docente e di ricerca, per le quali l'Ateneo ha dimostrato precoce sensibilità. Queste riguardano la stima dei fabbisogni, le modalità di distribuzione delle risorse tra i Dipartimenti, l'innalzamento dei livelli di qualificazione, la formazione.

Da molti anni, infatti, l'Ateneo ha disposto un modello per la **stima dei fabbisogni e l'allocazione delle risorse** (punti organico e risorse finanziarie) **destinate al reclutamento di personale docente e ricercatore**, sia in termini quantitativi che di competenze.

I **criteri generali** per la programmazione triennale del personale docente e ricercatore sono deliberati e pubblicati annualmente con delibera degli Organi accademici (vedasi ad esempio la [delibera del Consiglio di Amministrazione del 21 dicembre 2023](#), punto 12 OdG). Contestualmente sono approvati i **parametri del modello di ripartizione dei punti organico tra i Dipartimenti**. L'attuale modello, stabile nei suoi principi generali e già aggiornato nel 2022 con un processo partecipato, tiene conto delle **previsioni a medio termine sugli assetti del personale** (ruoli, anzianità, cessazioni), delle risorse finanziarie e di punti organico disponibili e dei **fabbisogni dei settori scientifico-disciplinari**, ponderando diversi parametri, suddivisi tra una quota dimensionale (basata sull'organico, sul potenziale didattico e sul rapporto docenti/studenti) e una quota premiale (basata sui risultati



▲Fig. 2.1 – Criteri di Ateneo per il reclutamento del personale docente.

VQR, regolarità delle carriere degli studenti, indicatori relativi alla vocazione propria del Dipartimento - es: internazionalizzazione, trasferimento tecnologico, attività assistenziale). Il modello è stato integrato nel 2023 con un nuovo indicatore, tratto dai lavori di analisi dell'Osservatorio della Ricerca, relativo alla percentuale di soglie ASN conseguite per l'accesso al ruolo successivo da parte del personale neoreclutato.

**B.1.1.3 - Qualificazione scientifica e didattica del personale docente e di ricerca**

L'ammontare di risorse destinate annualmente alla programmazione del personale docente viene ripartito in **due distinte quote di Punti Organico** (descritte nella [Nota Tecnica al modello PuOr](#)): **una quota, destinata alla programmazione dei Dipartimenti**, viene impiegata per il reclutamento del personale docente necessario per lo sviluppo delle attività istituzionali in relazione alle linee di indirizzo triennali, alla pianificazione strategica del Dipartimento ed agli specifici fabbisogni evidenziati dai Consigli di Dipartimento; **una quota, destinata alla programmazione finalizzata e strategica**, viene impiegata **per innalzare i livelli di qualità scientifica attraverso il reclutamento di risorse di elevato profilo** (es. attivazione di procedure di reclutamento di professori esterni all'Ateneo, chiamate dirette, reclutamento di ricercatori vincitori di programmi competitivi di finanziamento dei progetti). Per supportare le scelte di programmazione dei Dipartimenti l'Ateneo mette a disposizione sul DAF (ad accesso riservato) schemi di monitoraggio dei parametri, aggiornati con cadenza annuale, e report quadrimestrali con la situazione aggiornata dei punti organico e delle procedure di reclutamento attivate. Nella propria Relazione Annuale i Dipartimenti sono chiamati a valutare l'efficacia delle politiche di reclutamento attuate.

Gli indicatori riferibili alla **qualificazione scientifica dei docenti** mostrano valori ampiamente positivi (cfr. fig. 2.2).

Nel 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.



▲Fig. 2.2 – Indicatori di qualificazione scientifica dei docenti UNIFI.

**B.1.1.4 - Formazione e aggiornamento del personale docente e di ricerca**

I [programmi di mobilità](#), il rilascio di congedi per motivi di studio, le [iniziative di formazione](#) contribuiscono a promuovere **l'aggiornamento scientifico e le competenze didattiche dei docenti**. Nel 2022 è stato istituito in Ateneo il [Teaching and Learning Center](#) (T&LC), centro servizi per la promozione, progettazione e realizzazione di attività di formazione e ricerca per la qualificazione della didattica universitaria e della formazione dei docenti, a supporto di una didattica centrata sullo studente, innovativa e inclusiva, basata sulle più avanzate ricerche in campo educativo e didattico-disciplinare. Nell'ambito degli obiettivi della Programmazione Triennale, sono state rendicontate 1.821 ore di formazione dedicate a docenti e ricercatori; l'indicatore Anvur B.1.1.B, calcolato come rapporto tra ore di formazione e numero di docenti e ricercatori in servizio, è pari a 0,977 per il 2023, in lieve crescita rispetto all'anno passato. Con il prossimo ciclo di programmazione triennale, l'Ateneo prevede di incrementare le ore di formazione fruite dal personale docente e ricercatore, anche in funzione dell'obiettivo strategico di innovare le metodologie didattiche.

**B.1.1.5 - Premi e incentivi al personale docente e di ricerca**

Il [Regolamento di Ateneo sulla valutazione dei professori e ricercatori per l'attribuzione degli scatti stipendiali](#) indica, tra i requisiti per la valutazione positiva, lo svolgimento di un certo numero di ore di didattica, didattica integrativa e assistenza agli studenti, il numero e qualità delle pubblicazioni, la

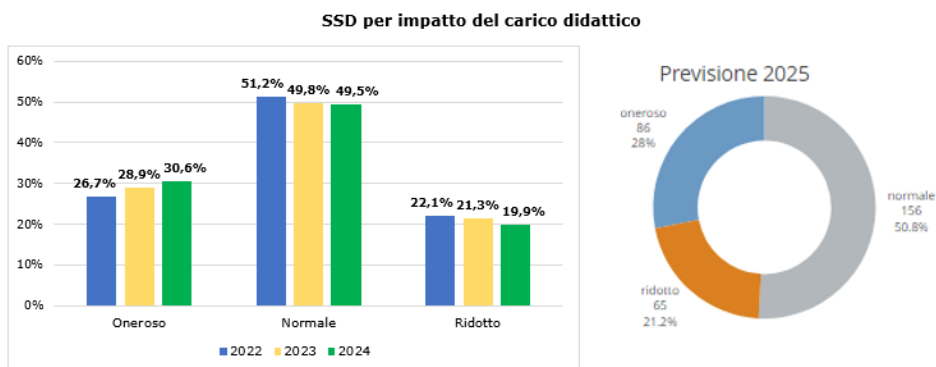
partecipazione alle attività gestionali. Il [Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità di professori e ricercatori](#) stabilisce le tipologie di incarichi remunerabili, che sono definiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, anche in relazione agli obiettivi strategici che l'Ateneo adotta tramite gli strumenti di programmazione. I compensi sono erogati, con Decreto Rettorale, al termine dell'incarico, a seguito di verifica dei risultati, effettuata e certificata dal proponente l'incarico. La costituzione del fondo sconta ritardi dovuti alla mancanza di un regolamento attuativo.

**B.1.1.6 – Ascolto del personale docente e di ricerca**

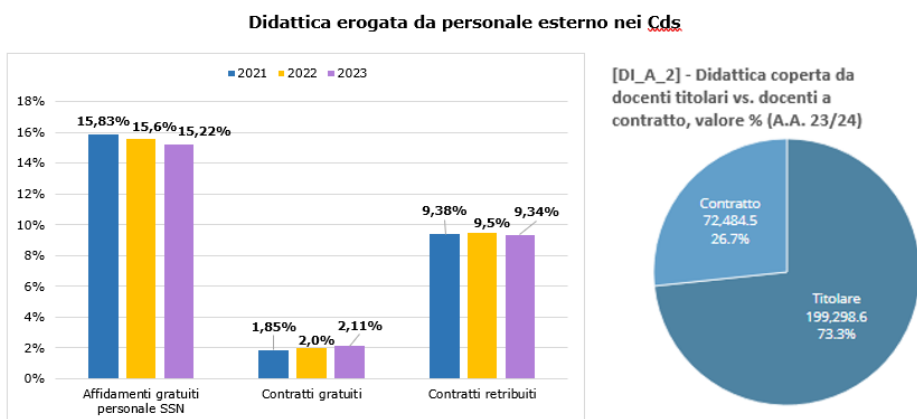
L'Ateneo misura la **soddisfazione del personale docente e ricercatore per i servizi erogati** attraverso due indagini di *customer satisfaction*: una progettata dall'Ateneo, con domande specifiche sui servizi amministrativi dipartimentali, e una in adesione al Progetto

Good Practice promosso dal Politecnico di Milano. Dai risultati delle indagini si evince un livello di gradimento per i servizi di Ateneo complessivamente soddisfacente (mediamente superiore a 4 su scala 1-6), leggermente più elevato per i servizi dipartimentali rispetto a quelli erogati dalle aree centrali, con una lieve diminuzione rispetto all'anno precedente. Da entrambe le fonti si riscontra un **elevato livello di gradimento** per la maggior parte dei servizi fruiti; tuttavia, viene rilevata la necessità di maggiore chiarezza nella comunicazione, in alcuni servizi e nell'assetto organizzativo. Molto elevato anche il gradimento per gli eventi formativi dedicati al Digital Learning e agli strumenti per la didattica innovativa. Dei risultati delle rilevazioni l'Ateneo dà conto nella Relazione sulle Performance e nel Bilancio Sociale; dai documenti dell'ultimo ciclo di programmazione non è evidente come le segnalazioni effettuate siano prese in considerazione ai fini della revisione del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità, come accennato nel capitolo precedente.

Nell'ultimo triennio la **numerosità del personale docente e ricercatore** è in lieve aumento, attestandosi poco sopra quota 1.800, anche per via dei reclutamenti di giovani ricercatori finanziati dal PNRR. Dalle analisi effettuate sui carichi didattici dei settori scientifico disciplinari (cfr. fig. 2.3) riferita al triennio 2022-2024 il 50% circa dei SSD mostra un carico didattico conforme



◀Fig. 2.3 – Distribuzione SSD in base ai carichi didattici, confronto 2022-24 e previsione 2025. Fonte: elaborazione NUV su dati di supporto alla programmazione del personale (aggiornamento gennaio 2024).

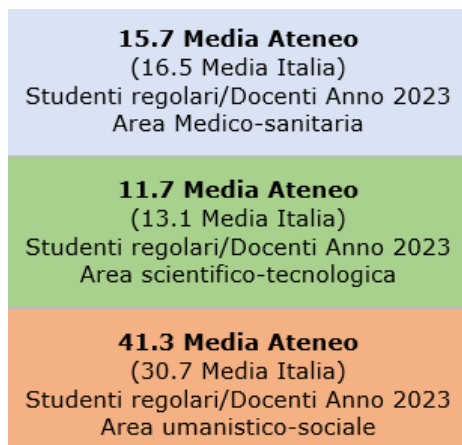


◀Fig. 2.4 – Didattica erogata da personale esterno: ripartizione A.A. 2023/24 e distribuzione per tipologia di contratto, anni 2021-23. Fonte: elaborazione NUV su dati UGOV Didattica, anno offerta 2023 (aggiornamento gennaio 2024).



all'impegno potenziale medio richiesto ai docenti (96-120 ore); nella previsione per il 2025 si osserva una tendenza in lieve miglioramento per i SSD con carico didattico oneroso. Il calcolo è effettuato sul fabbisogno didattico totale di TAF A-B-C (sono comprese le ore relative a insegnamenti coperti mediante convenzioni e contratti per esigenze professionalizzanti).

La percentuale di ore coperte da docenti esterni (contratti retribuiti e gratuiti, affidamenti in convenzione) appare complessivamente accettabile, per lo più legata ad esigenze di tipo didattico-disciplinare (es. affidamenti al personale del Servizio Sanitario Regionale nella Scuola di Scienze della Salute Umana) e pressoché stabile nel triennio rispetto al totale dell'offerta formativa (cfr. fig. 2.4).



Per effetto dei reclutamenti sopra citati, il **rapporto tra numero di studenti regolari e docenti strutturati** (cfr. fig. 2.5) è in miglioramento nell'area scientifico-tecnologica e stabile nell'area medico-sanitaria e umanistico-sociale. Il dato è lievemente migliore delle medie nazionali per quanto riguarda le aree scientifico-tecnologica e medico-sanitaria, mentre resta peggiore in riferimento alla media degli Atenei italiani il dato dell'area umanistico-sociale.

◀Fig. 2.5 - Indicatore ANVUR iA5: Rapporto studenti regolari/docenti per area, media Ateneo 2023. Fonte: Scheda di Ateneo (aggiornamento luglio 2024).

Le politiche di Ateneo per la gestione del personale docente e ricercatore appaiono ben sostenute da adeguate procedure di pianificazione e monitoraggio dell'efficacia, sia in termini quantitativi, che qualitativi.

## 2.1.2 PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

***L'apparato tecnico e amministrativo è coinvolto nella realizzazione delle strategie e delle missioni istituzionali attraverso il ciclo delle performance; i fabbisogni quantitativi e di competenza sono adeguatamente monitorati. Particolare attenzione è rivolta alla formazione e valorizzazione del personale.***

### **B.1.2.1 - Strategia per la gestione del personale t-a**

Nel PIAO sono sinteticamente descritte le politiche di gestione del personale tecnico e amministrativo (reclutamento, progressioni di carriera, valorizzazione, formazione, partecipazione agli obiettivi, valutazione...), rendicontate, negli aspetti principali, nel Bilancio Sociale e di sostenibilità. Nel corso del 2023, hanno cominciato a concretizzarsi gli impulsi promossi dalla Direzione Generale all'**innovazione organizzativa**, alla **formazione** in chiave strategica e alla **valorizzazione** in termini di progressioni economiche e di carriera del personale tecnico amministrativo. Si è pertanto assistito ad un **ridisegno di competenze in diverse aree dirigenziali**, ad una **revisione dei ruoli di responsabilità**, all'adozione di un **nuovo sistema di pesatura delle posizioni organizzative** (Linee Guida di progettazione organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale, approvate dal CdA nella seduta del 26 gennaio 2024, al termine del percorso di studio e revisione dei criteri).

### **B.1.2.2 - Politiche di reclutamento del personale t-a**

Il **fabbisogno di personale** è stabilito in primo luogo attraverso **l'analisi delle cessazioni** previste per categoria contrattuale e posizione organizzativa, e la programmazione effettiva dei reclutamenti

tiene conto delle **priorità individuate dalla Direzione Generale insieme ai responsabili delle strutture** (Dipartimenti, Aree) **per garantire il regolare svolgimento delle attività e il perseguimento degli obiettivi**. L'Ateneo dispone inoltre, tramite la partecipazione all'indagine Good Practice Efficienza e al modello di pesatura dei volumi di attività dei Dipartimenti, di misure solide circa i carichi di lavoro e la **distribuzione del tempo di lavoro del proprio personale sulle diverse attività**, che vengono prese in esame per verificare le necessità organizzative sollecitate dalle strutture. Nel PIAO 2024-26 si apprezza la coerenza complessiva dei reclutamenti programmati rispetto alle strategie e ai piani operativi. In questo contesto, è stato inoltre dato maggiore valore alla **valutazione delle competenze e delle esperienze delle persone reclutate**, anche attraverso le procedure di mobilità (esterna ed interna), per una migliore allocazione delle risorse alle strutture.

Le consistenze della compagine tecnico-amministrativa, fortemente contrattesi nel biennio precedente, restano sostanzialmente **stabili nel triennio 2021-2023**, attestandosi sulle 1.500 unità, con una **proporzione tra personale tecnico amministrativo e docenti (0,8) inferiore rispetto agli Atenei comparabili**.

Dall'indagine 2023 sul benessere organizzativo si evince che le politiche del personale sono generalmente percepite come non discriminatorie, anche se i punteggi più bassi riguardano ancora la percezione dell'equità e le possibilità di carriera e sviluppo professionale.

**B.1.2.3 – Formazione e aggiornamento del personale t-a**

Sempre nel PIAO, per la formazione e aggiornamento del personale tecnico amministrativo si individuano **due assi di intervento: formazione su temi trasversali**, potenzialmente rivolta a tutto il personale (*soft skill*, sostenibilità, transizione al digitale, trasparenza e anticorruzione, assicurazione delle qualità...) e **formazione tecnica e specialistica**, indirizzata a specifici profili su specifiche conoscenze e competenze. Dai dati messi a disposizione dall'Area Persone e Organizzazione – UP Formazione, risulta che nel 2023 circa l'85% del personale in servizio ha partecipato a corsi di formazione interni o esterni (in linea con l'anno precedente), per una media pro capite di circa 20 ore, di poco inferiore ai livelli recentemente disposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Il rapporto tra risorse destinate alla formazione del personale TA e numero di TA di ruolo è pari a 215,817 euro/pro capite nel 2023, raddoppiato rispetto al 2022 nel contesto dell'obiettivo della programmazione triennale 2021-2023. Nel corso del 2024 sono state emanate nuove Linee guida per la formazione del personale tecnico-amministrativo; nell'ambito della revisione dell'assetto organizzativo, è stata inoltre prevista l'attivazione di percorsi di crescita professionale in base ai quali le persone possano accedere con gradualità a ruoli di responsabilità, supportati da adeguati percorsi di accompagnamento al ruolo. L'accesso alla formazione avviene su indirizzo dei Dirigenti.

**B.1.2.4 – Programmazione delle attività del personale t-a**

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance** definisce i criteri e le modalità attuative per la determinazione del **contributo del personale tecnico e amministrativo nelle attività istituzionali delle strutture e nel perseguimento degli obiettivi**. A partire dal 2023 il SMVP sottolinea l'importanza dell'allineamento tra obiettivi strategici, assicurazione della qualità e performance amministrative, previsione attuata nel PIAO incardinando il livello di valutazione della performance organizzativa su indicatori coerenti con quelli degli obiettivi strategici dell'Ateneo. Per le figure con responsabilità apicali e posizioni organizzative sono previsti obiettivi di funzione relativi agli specifici ambiti di competenza. Per il restante personale, parte preponderante della valutazione individuale è attribuita ai comportamenti organizzativi attesi.

Incentivi e premialità consentite dal **contratto collettivo nazionale e integrativo** sono concesse tramite il sistema di gestione delle prestazioni individuali (premio di performance, valorizzazione degli incarichi e delle responsabilità). In particolare, per quanto riguarda l'erogazione dei premi

di performance, questi si legano in quota parte ai risultati complessivi dell'Ateneo, misurati sulla selezione di obiettivi strategici confluiti nelle Linee di Indirizzo Annuali del [PIAO 2024-2026](#).

**B.1.2.5 - Conciliazione vita-lavoro**

L'Ateneo promuove iniziative che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale tecnico e amministrativo. Su questo fronte in particolare l'Ateneo ha recentemente consolidato gli istituti del **telelavoro**, del **lavoro agile** e della **flessibilità oraria**.

**B.1.2.6 - Ascolto del personale t-a**

L'Ateneo promuove e attua regolarmente forme di ascolto del personale tecnico e amministrativo, attraverso le **indagini di customer satisfaction e sul benessere organizzativo** (erogate all'interno del progetto Good Practice) e attraverso **momenti di incontro e condivisione delle strategie** (es. incontro del Direttore Generale con i responsabili amministrativi dei servizi del 4 ottobre 2023). I risultati delle indagini sono presentati nella Relazione sulle Performance e nel Bilancio Sociale, ed esaminati dal Sistema di Governo per il riesame del modello organizzativo e delle politiche di gestione del personale.

Le politiche per la gestione del personale tecnico e amministrativo appaiono adeguate a garantire la qualità ed efficienza dei servizi. La spinta ad un rafforzamento della cultura organizzativa punta ad una valorizzazione delle competenze professionali e trasversali, per favorire la responsabilizzazione e l'attitudine al cambiamento. Per rendere trasparente e partecipato questo percorso, si invita l'Ateneo a:

- costruire e condividere un **documento di indirizzo sulle politiche del personale** tecnico amministrativo, che raccolga le politiche generali in termini di definizione dei fabbisogni e percorsi di valorizzazione;
- **incrementare la comunicazione delle strategie e dei piani operativi con il personale tecnico e amministrativo**, per favorire un clima coeso intorno agli obiettivi generali dell'Ateneo.

## **2.1.3 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA**

**L'Ateneo monitora l'adeguatezza in termini numerici e di competenze del personale tecnico-amministrativo allocato sui processi e sui servizi erogati centralmente e nelle strutture. Le rilevazioni sulla soddisfazione degli utenti dei servizi mettono in luce alcuni margini di miglioramento, di cui l'Ateneo appare farsi carico.**

**B.1.3.1 - Dotazione di personale e servizi tra amministrazione centrale e strutture periferiche**

I servizi di supporto per la didattica, la ricerca e la terza missione sono erogati dalle aree amministrative di competenza, dalle unità organizzative preposte nei Dipartimenti e nelle Scuole, dai centri a rilevanza statutaria ([Sistema Bibliotecario](#), [Sistema Informatico](#), [Sistema Museale](#)) e dagli altri [centri di servizio](#). Tutte le strutture tecniche e amministrative partecipano alle strategie di Ateneo e contribuiscono agli obiettivi di performance organizzativa in rapporto alle proprie funzioni e con le modalità stabilite nel [Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance](#).

**B.1.3.2 - Supporto a Scuole, Dipartimenti, CdS**

Eccettuate alcune, sporadiche segnalazioni presenti nelle Relazioni delle CPDS e dei Dipartimenti relative a carenze di organico o organizzative nell'erogazione dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca, dalle rilevazioni sulla qualità percepita dei servizi da parte degli studenti e del personale docente emerge un **buon livello di soddisfazione dell'utenza**, con margini di miglioramento sulle infrastrutture e i servizi per studenti (orientamento e tutorato, segreterie,

**B.1.3.3 - Qualità del supporto tecnico e amministrativo**

tirocini) e sulla chiarezza dell'assetto organizzativo (cfr. [Relazione NUV su Opinione Studenti](#)). L'Ateneo sta intervenendo in questi settori, con il progressivo riassetto delle aree e con un **progetto di riforma dei servizi per studenti** (Delibera del CdA "[Presentazione progetto riforma servizi studenti e stato di attuazione dello stesso](#)", punto 4 O.D.G. del 26 luglio 2023).

Dando atto che l'Ateneo si sta facendo carico delle segnalazioni relative alle carenze nella numerosità del personale di supporto e nell'organizzazione di alcuni servizi, si suggerisce di dare evidenza dell'integrazione tra rilevazioni qualitative e quantitative dei fabbisogni e di **dare adeguata comunicazione degli interventi in atto**, per migliorare la percezione di una efficace risposta alle osservazioni delle strutture.

## 2.2 RISORSE FINANZIARIE

**L'Ateneo ha un assetto patrimoniale e finanziario solido, con risultati economici positivi e indebitamento sotto controllo. Le politiche allocative risultano ben definite e coerenti con le strategie. Buono il monitoraggio dei flussi per garantire la sostenibilità delle scelte nell'esercizio corrente e nel medio periodo.**

**B.2.1.1: Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie**

L'Ateneo illustra le scelte e i risultati della gestione economico-finanziaria nei documenti di accompagnamento ai [bilanci di previsione e di esercizio](#); il Nucleo ne valuta la coerenza con le strategie e la sostenibilità complessiva nei previsti [pareri sui documenti di bilancio](#).

**B.2.1.2: Coerenza tra budget e pianificazione strategica**

Nelle note illustrative l'Ateneo espone i presupposti normativi ed i **fattori di contesto che determinano le politiche di bilancio**, con **chiari richiami alla pianificazione strategica e operativa**, che potrebbero tuttavia essere più approfonditi. Nella costruzione del budget si apprezzano **l'accuratezza di analisi dei fenomeni rilevanti nella formazione delle stime**, attraverso l'esame degli andamenti storici e il ricorso alle risultanze dei [report di contabilità analitica](#), e la chiara esplicitazione dei criteri adottati nella formulazione delle previsioni annuali e triennali.

L'architettura del modello di **distribuzione delle risorse finanziarie ai Dipartimenti e Scuole** è sostanzialmente stabile nei suoi principi generali dal 2017, e prevede una dotazione unitaria, quantificata in base a criteri in parte dimensionali ed in parte premiali relativamente libera nelle modalità di utilizzo, compatibilmente con i vincoli di bilancio e gli indirizzi strategici di Ateneo. La dotazione unitaria, quantificata in relazione a **parametri** stabiliti (funzionamento, didattica, ricerca, cofinanziamento assegni, internazionalizzazione, Scuole) **connessi sia alle politiche nazionali di finanziamento delle Università che alle specifiche vocazioni dei Dipartimenti**, è assegnata secondo **criteri in parte dimensionali e in parte premiali** (in misura crescente negli anni), ed è relativamente libera nelle modalità di utilizzo, compatibilmente con i vincoli di bilancio e gli indirizzi strategici di Ateneo. Nel DAF (ad accesso autenticato) sono pubblicate annualmente le specifiche del modello e le matrici dei dati di calcolo e delle assegnazioni. I Dipartimenti possono variare la ripartizione del budget nei range consentiti dal modello, in modo da assecondare le proprie strategie (cfr. § 5.3). Tra il 2023 e il 2024 l'Ateneo ha effettuato anche una verifica in itinere ed ex post sull'efficacia nell'utilizzo del budget da parte dei Dipartimenti, che ha consentito da un lato di individuare precocemente potenziali risparmi da riallocare, e dall'altro di incrementare il budget storicamente attribuito per le attività didattiche.

**B.2.1.3: Controllo di gestione**

I processi descritti appaiono espressione di una **crescente consapevolezza delle logiche del controllo di gestione**. Tra gli obiettivi trasversali e abilitanti del Piano Strategico 2022-2024 si dà importanza al costante controllo della sostenibilità e appropriatezza della spesa, anche attraverso un **ripensamento del sistema attuale di controllo di gestione e di contabilità analitica**,

come precedentemente suggerito anche dal Nucleo di Valutazione. Ciò permetterebbe di rafforzare il controllo del collegamento tra strategie e andamento delle risorse e di migliorare la rendicontazione economico-finanziaria a tutti i livelli, incrementando sia la presa sulla sostenibilità a lungo termine delle scelte politiche che l'*accountability* sull'uso delle risorse da parte dell'amministrazione, tema di particolare interesse per gli stakeholder, tanto più nel prossimo periodo, dati gli ingenti afflussi complessivi accordati all'Ateneo dalla partecipazione ai progetti del PNRR.

**B.2.1.4: Sostenibilità economico-finanziaria**

L'assetto patrimoniale e finanziario dell'Ateneo è solido, con risultati economici ampiamente positivi, un apprezzabile incremento dei flussi di cassa (circa 50 milioni) e indebitamento in costante diminuzione. Gli indicatori di sostenibilità ex D.Lgs. 49/2012 (cfr. fig. 2.6) sono costantemente monitorati, e mostrano generalmente valori ampiamente nei limiti di legge. Come

previsto, è avvenuto il rientro dell'indicatore IDEB, che nel 2022 superava significativamente il limite del 10% per l'applicazione di un meccanismo contabile riguardante gli oneri di ammortamento di un mutuo estinto nell'anno, su una quota sotto il 3%. Tale stabilità, frutto in particolar modo di proventi leggermente superiori rispetto al budget e di costi di gestione significativamente ridotti, viene confermata anche dalle stime 2024 sugli stessi indicatori.

Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF):  
1,29% (+0,09)  
Soglia: >1

Indebitamento (IDEB):  
2,62% (-13,55)

Indicatore di sostenibilità del personale (ISP):  
62,45% (-0,03)  
Soglia: <80%

▲Fig. 2.6 – Indicatori ex D.Lgs. 49/2012 – allegato E – gruppo D – Sostenibilità economico-finanziaria. Fonte: Bilancio Unico d'Esercizio 2023.

In una prospettiva di sostenibilità economica di lungo periodo, nel corso del 2024 sono state svolte due importanti analisi. La prima, nell'ambito dei processi di **valorizzazione della didattica**, ha teso ad approfondire gli elementi di sostenibilità prospettica dei Corsi di Studio a partire dai principali dati di finanziamento. La seconda era volta invece ad ampliare l'orizzonte di **proiezione delle principali dinamiche di costo e provento fino a un arco temporale decennale**, in maniera di portare evidenza sull'eventuale insorgere di condizioni di criticità oltre il medio periodo.

Poiché si evidenziano i **presupposti per un controllo di gestione attento alla sostenibilità di lungo periodo** delle scelte politiche, in particolare sugli aspetti della gestione con forte impatto sul bilancio di Ateneo, si invita l'Ateneo a rendere questi processi sistematici e a **darne costante riscontro nei documenti di programmazione e rendicontazione**.

## 2.3 STRUTTURE

*L'ampiezza e varietà del patrimonio edilizio dell'Ateneo ne rende complessa la gestione, in termini di destinazione d'uso, riqualificazione, accessibilità, efficientamento energetico. Margini di miglioramento si rilevano sulla soddisfazione per le infrastrutture per la didattica.*

**B.3.1.1: Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie**

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**. Se nell'analisi SWOT finalizzata alla stesura del Piano Strategico la ricchezza del patrimonio architettonico è annoverata tra i punti di forza

**B.3.1.2: Manutenzione di infrastrutture edilizie e impianti tecnologici**

dell'Ateneo, sono altresì annotate tra i punti di debolezza la dimensione e le necessità di adattamento del patrimonio edilizio.

**L'Ateneo censisce puntualmente la dotazione, l'uso e lo stato di manutenzione degli spazi e delle infrastrutture.** Elementi per valutare la strategia di gestione delle strutture e

**B.3.1.3: Accessibilità degli edifici**

infrastrutture si desumono dal [Piano Strategico 2022-24](#) (obiettivi 1.4.1, Benessere, fruibilità e sicurezza degli spazi; 1.4.3, Tutela e valorizzazione degli edifici di pregio storico e culturale, 1.4.4, Ampliamento degli spazi per la didattica). Dal [Piano Edilizio Triennale](#), dai

**B.3.1.4: Sostenibilità ambientale**

finanziamenti ministeriali ricevuti in risposta alla partecipazione ai bandi e dalle politiche di bilancio è **evidente l'impegno dell'Ateneo su questo settore**, in termini di **ampliamento e riqualificazione,**

**manutenzione ordinaria e straordinaria, rimozione delle barriere architettoniche, prospettive di efficientamento energetico;** tuttavia il Nucleo non dispone al momento di adeguata documentazione per valutare la qualità dei processi di gestione delle infrastrutture (ragioni che hanno portato alla progettazione di nuove opere o a interventi manutentivi, equilibrio tra esigenze espresse dalle parti interessate e sostenibilità degli interventi...).

Le procedure per l'analisi delle esigenze e per la richiesta di interventi relativi alla gestione degli spazi (logistica e facchinaggio, manutenzione, prenotazione aule...) sono pubblicate nell'Intranet di Ateneo. Informazioni sulle politiche e sulle azioni effettuate e programmate per la sostenibilità ambientale delle infrastrutture sono presentate alla comunità attraverso il portale [Ateneo Sostenibile](#).

Dal punto di vista organizzativo, il **presidio politico** su queste tematiche è garantito dalle **deleghe** della Rettrice su Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo e programmazione dello sviluppo edilizio, Organizzazione delle iniziative a favore della mobilità sostenibile (Mobility Manager), Energy Manager. Tra il 2022 e il 2023 il Sistema di Governo, con l'obiettivo di consolidare questo ambito così complesso dal punto di vista gestionale, ha inoltre rivisto l'organizzazione delle **strutture amministrative** competenti in questa materia (presidio della Direzione Generale sul tema dell'efficientamento energetico, suddivisione dell'ex Area Dirigenziale Edilizia in due aree, Programmazione e sviluppo grandi opere e Gestione e adeguamento patrimonio immobiliare, e loro sotto articolazione).

**B.3.2.1: Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale**

Nel complesso, spazi e infrastrutture per didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale vengono giudicati positivamente dai Dipartimenti e dalle Scuole. Per quanto riguarda invece il parere degli studenti ([Relazione Annuale, sezione Opinione degli Studenti](#)), i giudizi sono sufficienti, con significativi margini di miglioramento.

Dando atto dell'attenzione dimostrata sul tema, **si invita l'Ateneo a esplicitare le strategie complessive di gestione del patrimonio edilizio** (riassetto sul territorio, tipologia di interventi, finalità), **motivandole in rapporto alle esigenze dettate dallo sviluppo delle missioni istituzionali.**

## 2.4 ATTREZZATURE E TECNOLOGIE

**L'Ateneo ha espresso e attua adeguatamente le politiche per la transizione digitale e per l'aggiornamento di attrezzature e tecnologie a supporto delle proprie missioni istituzionali. Crescente la spinta verso una didattica innovativa.**

**B.4.1: Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie**

Nel Piano Strategico 2022-2024 la transizione digitale è vista dall'Ateneo come un'opportunità, che trova diverse declinazioni tra gli obiettivi del Piano, in particolare in tema di grandi attrezzature scientifiche e di innovazione didattica. Nel [PIAO 2024-2026](#) (§ 2.3, pag. 14) sono presentate le politiche per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale. Il programma di azione, in continuità con quanto già avviato e realizzato, è esposto in dettaglio nel [Piano triennale per l'Informatica 2021-2023](#), approvato dal CdA nella seduta del 29 settembre 2022 (Punto 10 O.D.G, All. 5).

**B.4.2: Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie**

L'Ateneo, attraverso il [Sistema Informatico dell'Ateneo](#) e l'Area Dirigenziale Innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici, si accerta che le attrezzature e le tecnologie delle Scuole e dei Dipartimenti siano adeguate allo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale e continuamente sviluppate, anche in ottica di una sempre maggiore accessibilità. Gli utenti possono segnalare eventuali necessità attraverso un help desk informatico. L'adeguatezza dei sistemi informatici è verificata anche attraverso le indagini di *customer satisfaction*, i cui esiti, invariati rispetto all'anno precedente sono discreti tra gli studenti (6,6 su scala 1-10), e leggermente migliori tra il personale docente e tecnico-amministrativo (4,3 su scala 1-6) (fonte: Indagine di ateneo sui servizi per gli studenti e indagine GP per docenti e PTA).

**B.4.3: Infrastrutture e servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza**

L'Ateneo non ha ancora nella propria offerta corsi in modalità integralmente o prevalentemente a distanza, ma molti sono i corsi in modalità mista. Attraverso il progetto [Blended Learning Ateneo di Firenze](#) (B-LeAF), l'Ateneo ha sperimentato e messo in atto forme didattiche innovative di tipo misto, in grado di combinare i benefici della didattica in presenza con quelli della didattica a distanza, per cui sono state elaborate specifiche [linee guida](#). Per queste attività, oltre che per la formazione del personale e per iniziative rivolte anche ad esterni, l'Ateneo si avvale di cinque specifiche [piattaforme di e-learning](#) Moodle e del supporto metodologico e informatico nella progettazione dei percorsi offerto dall'unità organizzativa [Digital Learning](#) e formazione informatica. Lo sviluppo di metodologie didattiche innovative, anche attraverso il ricorso alle nuove tecnologie, è obiettivo specifico dell'Ateneo nell'ambito della prossima Programmazione Triennale 2024-2026; inoltre l'Ateneo partecipa al progetto (con capofila l'Università di Napoli Federico II) per la realizzazione di un Digital Education Hub, finanziato dal MUR con fondi PNRR.

## **2.5 GESTIONE DELLE INFORMAZIONI E DELLA CONOSCENZA**

***L'Ateneo si è dotato di sistemi informativi in grado di gestire efficacemente la raccolta, l'uso e l'archiviazione dei dati nella maggior parte degli ambiti di attività, e sta impegnandosi per una sempre maggiore interoperabilità dei vari applicativi. La tutela e valorizzazione delle conoscenze sviluppate è promossa con apposite soluzioni organizzative.***

**B.5.1.1 – Sistemi informativi integrati**

Come già accennato (§ 1.3), l'Ateneo gestisce la gran parte dei propri processi attraverso sistemi informativi; i dati così raccolti sono elaborati e conservati, nel rispetto dei principi di sicurezza e riservatezza, e resi accessibili, anche in funzione delle esigenze di monitoraggio, al Presidio della Qualità, al Nucleo di Valutazione e, per loro tramite, alle strutture. Se nel tempo si è generata una certa stratificazione degli applicativi, in parte acquisiti dall'esterno, in parte sviluppati *in house*, attualmente l'Ateneo sta investendo per una maggiore interoperabilità fra i sistemi, privilegiando le soluzioni integrate *by design*. Nel corso del 2023, con proseguimento delle attività anche nel

2024, l'Ateneo ha provveduto a dotarsi di nuovi cruscotti, in parte derivanti da acquisizione esterna, in parte da una revisione di quelli interni già in uso.

L'Ateneo assicura, attraverso [strumenti di comunicazione diversificati](#) (intranet, circolari, mailing list, comunicazioni destinate a categorie specifiche di personale, etc...), la diffusione di informazioni di interesse alla comunità accademica, agli studenti e ai portatori di interesse.

***B.5.1.2 – Protezione della proprietà intellettuale***

L'Università di Firenze si è data un'organizzazione adeguata a tutelare il proprio [patrimonio inventivo](#); il Portafoglio Diritti di Proprietà Industriale dell'Ateneo comprende invenzioni industriali e modelli di utilità (brevetti, nuove varietà vegetali, modelli e disegni, marchi, software e banche dati).

***B.5.1.3 – Disseminazione della conoscenza***

L'Ateneo è inoltre costantemente impegnato in attività di trasferimento delle conoscenze al servizio della collettività e del sistema produttivo, ampiamente descritte nel [Bilancio Sociale e di Sostenibilità](#) (in fase di pubblicazione).

Gli strumenti e le modalità di gestione del patrimonio informativo e di conoscenza dell'Ateneo paiono complessivamente adeguati.



### 3. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Nel sistema di assicurazione della qualità definito dall'Ateneo, per i quali si osservano continui progressi, appaiono piuttosto consolidati i processi e gli strumenti di monitoraggio e riesame della didattica e dei Corsi di Studio, e sempre più robusti anche i processi di pianificazione e autovalutazione delle attività di ricerca e terza missione da parte dei Dipartimenti. I processi di AQ dei Dottorati di ricerca sono in via di sviluppo.

Organi di Governo, Strutture, Presidio della Qualità e Nucleo di Valutazione interagiscono, nel rispetto dei reciproci ruoli, per orientare ed attuare le azioni di miglioramento del sistema.

#### 3.1 SISTEMA DI AQ DEI CDS, DOTTORATI E DIPARTIMENTI

*I processi di AQ dei CdS e dei Dipartimenti sono correttamente strutturati e accompagnati da un adeguato supporto da parte del Presidio della Qualità. Alcune debolezze si osservano nel grado di diffusione della cultura della qualità tra le varie componenti della comunità accademica e nella sua concreta applicazione in termini di pianificazione e controllo.*

**C.1.1 – Riesame periodico delle attività dei CdS, Dottorati e Dipartimenti**

I CdS, le Scuole e i Dipartimenti svolgono le attività di monitoraggio, autovalutazione e riesame previste dal sistema AVA seguendo le indicazioni e gli strumenti forniti dal Presidio della Qualità di Ateneo.

**C.1.2 – Coinvolgimento della comunità accademica nei processi di autovalutazione**

I dati e le informazioni utili al monitoraggio sono resi disponibili dall'Ateneo in forma grafica e tabellare attraverso vari cruscotti (cfr. § 1.3) e report, che agevolano l'analisi degli andamenti dei principali fenomeni oggetto di interesse (opinioni degli studenti e dei dottorandi, indicatori ANVUR e interni di attrattività, regolarità e produttività delle carriere, sbocchi occupazionali, indicatori quali-quantitativi delle attività di ricerca e terza missione...).

I principali **soggetti coinvolti** in queste attività sono:

➤ per il riesame delle attività didattiche dei **Corsi di Studio** di I e II livello: Consigli di Corso di Studio, Delegati di AQ (di Scuola), **Gruppi di Riesame** (a livello di CdS) e **Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti** (CPDS, formate a livello di Scuola). In questi organismi sono coinvolti una quota di docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo. Le attività di autovalutazione sono documentate nei verbali, nella Scheda di Monitoraggio Annuale, nel Rapporto di Riesame Ciclico, nella Relazione Annuale della CPDS.

➤ per il riesame delle attività di ricerca e terza missione (a livello dipartimentale): **Consigli di Dipartimento, Commissioni di Indirizzo e Autovalutazione** (CIA). Le attività sono pianificate e rendicontate nel Piano di Sviluppo Dipartimentale e nella Relazione Annuale del Dipartimento (cfr. § 5).

Per quanto riguarda i Dottorati di ricerca, dal 2022 l'Ateneo mette a disposizione dei Collegi di Dottorato un cruscotto di monitoraggio dell'offerta formativa, della condizione occupazionale e della soddisfazione dei dottori di ricerca, che tuttavia risulta ancora poco conosciuto e utilizzato. A novembre 2023 è stato somministrato il primo [questionario annuale di raccolta delle opinioni dei dottorandi](#), basato sul modello ANVUR, e che si aggiunge alla rilevazione Almalaurea al termine del percorso e all'indagine sulla condizione occupazionale. Al fine di adeguarsi alle nuove direttive del modello AVA 3, nel corso del 2024 il Presidio della Qualità ha elaborato le linee guida per l'Assicurazione della Qualità dei PhD, di prossima applicazione; le linee guida definiscono un modello per l'integrazione degli strumenti sopra citati in un percorso di autovalutazione finalizzato al miglioramento continuo.

Il **supporto metodologico e operativo del Presidio della Qualità** per l'attuazione dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dipartimenti e delle CPDS ricade principalmente nei seguenti ambiti (documentati nella Relazione Annuale del Presidio):

**C.1.3 – Supporto metodologico e operativo del PQA**

**C.1.4 – Promozione della cultura della qualità**

➤ **predisposizione e aggiornamento delle linee guida e dei format documentali** (sito web [Assicurazione della Qualità](#)). Tra il 2023 e il 2024 in particolare sono stati revisionati ed adeguati al modello AVA 3 i *template* e le linee guida per la predisposizione dei syllabi degli insegnamenti, per la compilazione del Rapporto di Riesame Ciclico dei CdS, del Piano di Sviluppo Dipartimentale e della Relazione Annuale del Dipartimento. Come già detto, nel corso del 2024 il Presidio della Qualità ha inoltre elaborato le nuove linee guida per l'Assicurazione della Qualità dei PhD, comprendenti vari format documentali.

➤ **analisi sistematica dei documenti di AQ** (documenti di progettazione CdS, SUA-CdS, SMA, Relazioni CPDS e Dipartimenti...), anche in preparazione delle **audizioni**. Nel 2024 il Presidio ha coinvolto nell'analisi delle Relazioni delle CPDS anche i Delegati AQ delle Scuole, per favorire il canale di trasmissione delle segnalazioni.

➤ **divulgazione della cultura della qualità**, attraverso attività di **formazione, consulenza e confronto** con i soggetti coinvolti (Dipartimenti, Scuole, Organi di Ateneo).

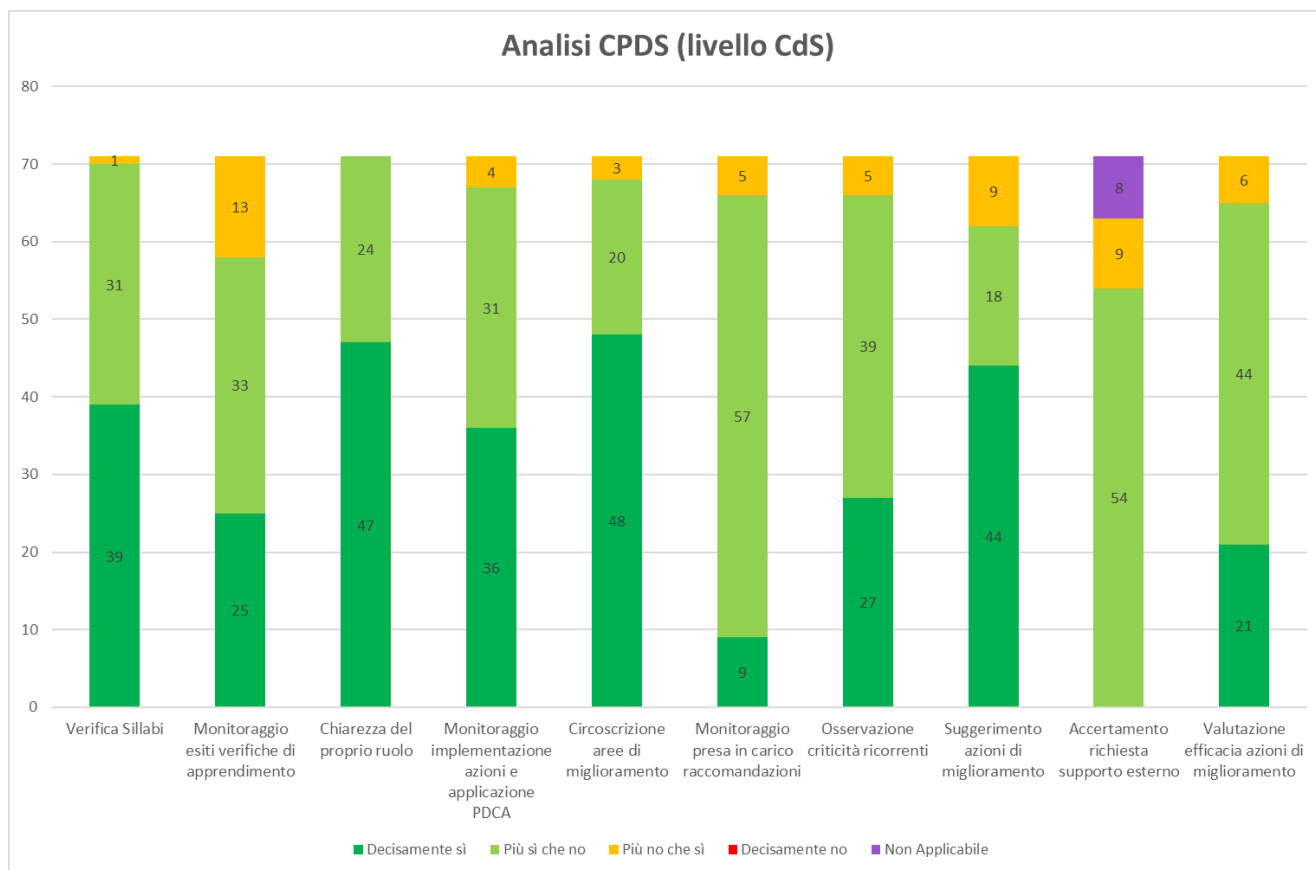
Dall'analisi delle Relazioni delle CPDS svolta dal Presidio in collaborazione con i Delegati AQ delle Scuole, relativa ad un campione pari a circa la metà dei CdS attivi, emerge un quadro complessivamente positivo, in miglioramento rispetto al passato, rispetto alla capacità della CPDS di valutare la qualità dei processi formativi:

➤ per quanto riguarda la **consultazione delle parti interessate**, nel 53% dei casi la CPDS non rileva alcuna criticità, mentre laddove si evidenziano, sono significativi gli ambiti dei contenuti delle consultazioni, della frequenza delle riunioni, della composizione del CI e della documentazione delle consultazioni;

➤ in riferimento all'**ambiente di apprendimento**, emergono criticità relative alle aule, laboratori, attrezzature e tecnologie, all'organizzazione del percorso formativo e ai metodi e materiali didattici. Da segnalare anche i riferimenti a dotazione e qualificazione del personale docente e T-A;

➤ **complessivamente la CPDS** verifica completezza e chiarezza Sillabi, monitora e supporta il CdS, segnala le aree di miglioramento, attenziona le criticità ricorrenti e valuta l'efficacia delle azioni di miglioramento adottate. Più debole l'incisività rispetto al monitoraggio degli esiti delle verifiche di apprendimento e al suggerimento di azioni concrete da implementare, nonché alla richiesta di supporto esterno (cfr. fig. 3.1).

Anche l'analisi indipendente del Nucleo di Valutazione sui **Rapporti di Riesame Ciclico** redatti dai Corsi di Studio a inizio 2024 (su un campione di 29 rapporti) ha evidenziato, per circa i 2/3, una documentazione complessivamente soddisfacente dal punto di vista dell'approfondimento dell'analisi e dell'individuazione di aree di miglioramento; per la restante parte del campione, sono ancora da migliorare gli aspetti legati all'autovalutazione e al conseguente riesame.



▲Fig. 3.1 – Qualità delle analisi svolte dalle CPDS (a livello di CdS – 71 CdS analizzati). Fonte: analisi Delegati AQ di Scuola sulle Relazioni Annuali delle CPDS 2023.

Dalla lettura dei documenti prodotti da Corsi di Studio, CPDS e Dipartimenti nel ciclo di AQ emerge, **in generale, una consapevolezza crescente sui sistemi di AQ**, per quanto ancora non diffusamente partecipata. Si invita pertanto l'Ateneo a persistere nel:

- **condividere**, secondo una visione ampia, **i principi e i valori del sistema di assicurazione della qualità, prima ancora che i modelli tecnici e applicativi**;
- **mettere chiaramente in luce la forte interdipendenza tra gli ordinari processi gestionali e il miglioramento ricercato attraverso il sistema di assicurazione della qualità** e il ciclo delle performance, per ridurre la percezione dei processi di qualità/performance come puro adempimento formale;
- **rafforzare l'attività di accompagnamento alle strutture, da parte del Presidio della Qualità, nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento collegate alle problematiche rilevate.**

### **3.2 MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI AQ DI ATENEO**

***I processi di monitoraggio e autovalutazione del sistema di AQ appaiono generalmente diffusi tra il Sistema di Governo e le strutture responsabili dell'AQ; la consapevolezza delle aree di miglioramento dà spesso luogo alla previsione di azioni correttive, la cui efficacia tuttavia non sempre è sottoposta a successive verifiche.***

**C.2.1 – Monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ**

Il **monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ** appare svolto a vari livelli, da diversi soggetti, che rilevano le criticità nei propri ambiti competenza.

**Alcune istanze provengono direttamente dal Sistema di Governo** (Rettrice e squadra di governo, Direzione Generale, Commissione Didattica, Commissione Ricerca...), che in tal caso **pianifica e attua le azioni correttive necessarie**, anche con il coinvolgimento del Presidio della Qualità. È quanto avvenuto ad esempio nel corso del 2023 con il processo di progettazione dei nuovi Corsi di Studio (cfr. § 4.1-4.2), con il monitoraggio rafforzato dell'offerta formativa (cfr. § 1.3) e con la revisione dell'impianto della pianificazione strategica e operativa di Ateneo (cfr. § 3.3) e Dipartimentale (cfr. § 5).

I **Gruppi di Riesame dei CdS** e le **Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti** segnalano le problematiche dei CdS nei propri documenti di autovalutazione e riesame, **pianificando e attuando le azioni di miglioramento risolvibili dagli stessi CdS o dalla Scuola** (cfr. § 4.1-4.2); dalla lettura ciclica dei documenti si ha tuttavia talvolta l'impressione che le criticità rilevate rimangano le stesse di anno in anno, suggerendo una **ridotta capacità di programmare azioni di miglioramento realmente incisive**.

Alcune osservazioni del **Collegio dei Direttori di Dipartimento** hanno contribuito alla revisione del processo di pianificazione strategica, mentre appare più circoscritto l'apporto al miglioramento del sistema di AQ rilevabile dalle Relazioni Dipartimentali.

**C.2.2.2 – Condivisione del monitoraggio con NUV e Organi di Governo**

**Collettore** principale di queste segnalazioni è il **Presidio della Qualità**, che dall'analisi documentale delle varie fonti e dalle interlocuzioni con gli altri soggetti responsabili dell'Assicurazione della Qualità trae **spunti per il miglioramento continuo dell'efficacia del sistema**

**di AQ, riferendone al Sistema di Governo dell'Ateneo e al Nucleo di Valutazione** nella sua [Relazione Annuale](#), oltre che nei numerosi colloqui informali. Le **azioni di sviluppo** del sistema promosse dal Presidio in conseguenza del monitoraggio sono **spesso riferibili al piano documentale** (linee guida e format per l'autovalutazione) **e di sensibilizzazione** (formazione e incontro); **meno frequentemente intervengono direttamente su criticità puntuali**. A fronte dei progressivi interventi attuati sui template della pianificazione e rendicontazione dei Dipartimenti, risulta **ancora poco sviluppata l'attività di monitoraggio dei processi di AQ dei Dipartimenti**.

L'Ateneo mostra di svolgere un regolare monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ dei CdS e dei Dipartimenti; tuttavia **le azioni di miglioramento programmate dalle strutture paiono talvolta non pienamente funzionali alla piena risoluzione delle problematiche** osservate (al netto del disallineamento tra tempi di attuazione degli interventi e registrazione dei valori degli indicatori). Pur comprendendo che i fenomeni rilevati dal sistema di AQ degli Atenei implicano per la loro stessa natura dinamiche complesse e multifattoriali, è opportuno che i soggetti coinvolti nell'AQ, e in primis il Presidio della Qualità, verifichino periodicamente **l'efficacia delle azioni correttive attuate**, considerando se queste si siano rivelate idonee a risolvere i problemi individuati e, in caso negativo, quali siano le cause di questo esito.

### **3.3 NUCLEO DI VALUTAZIONE E SISTEMA DI AQ**

***I controlli del Nucleo di Valutazione coprono tutti i principali ambiti di attività dell'Ateneo, dalle missioni istituzionali, al ciclo delle performance, a quello di bilancio, contenendo la valutazione dei risultati osservabili con quella dell'implementazione dei processi. Ampliato il numero di Corsi di Studio auditi. Da definire un nuovo piano di audizione dei Dipartimenti.***

Il Nucleo di Valutazione predispone una [Relazione Annuale](#) composta da tre Sezioni (**Valutazione del Sistema di Assicurazione della Qualità, Opinione degli Studenti, Funzionamento del Sistema di Gestione del Ciclo della Performance**), nella quale rileva gli aspetti positivi e le aree di miglioramento in merito alle tematiche in questione. Inoltre, in ottemperanza dei molteplici obblighi normativi e regolamentari, rilascia **motivati pareri**, tra cui quelli vincolanti sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, sull'annuale Relazione sulle Performance, sui bilanci (preventivo, consuntivo e consolidato), sul rispetto degli obblighi di trasparenza, sull'istituzione di nuovi Corsi di Studio, sulla sostenibilità delle richieste di mobilità interuniversitaria di professori e di passaggi di SSD, sulla conferibilità dei contratti di insegnamento ai sensi dell'art. 23 c. 1 della L. 240/2010, sulle attività dei Centri di Ricerca. I pareri sono **basati su un'analisi attenta dei principali fattori che incidono sugli oggetti di attenzione, esaminati attraverso lo studio indipendente delle fonti documentali e dei dati.**

**C.3.1 - Valutazione della pianificazione strategica e operativa**

Con riferimento al ciclo di pianificazione avviato con l'attuale Sistema di Governo, il Nucleo ha valutato il Piano Strategico di Ateneo 2022-2024 e il PIAO 2024-2026. Ulteriori annotazioni sul sistema di pianificazione di Ateneo sono già state presentate in questa Relazione (§ 1.1). I risultati di performance istituzionale, organizzativa e individuale conseguiti dall'Ateneo nel 2023 sono stati commentati nella delibera di validazione della performance 2023 ([n. 15 del 27 giugno 2024](#)), apprezzando l'allineamento del PIAO con il Piano strategico, gli obiettivi della Programmazione Triennale e del PNRR, e la corretta applicazione dei processi di pianificazione, misurazione e valutazione dei risultati, indicando quali aree di miglioramento un ulteriore rafforzamento della connessione tra indirizzi strategici e azioni operative (in particolare per quanto concerne obiettivi di internazionalizzazione), una più compiuta descrizione dell'architettura generale sottesa alle varie azioni di sviluppo del modello organizzativo e una maggiore precisazione dei target attesi in fase di programmazione degli obiettivi assegnati alla Dirigenza.

Nel suo parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2024 ([n. 24 del 14 dicembre 2023](#)), il Nucleo ha apprezzato la coerenza del SMVP 2024 con il percorso avviato nel ciclo precedente, finalizzato al consolidamento di una nuova cultura della valutazione, ravvisando quali aree di miglioramento la previsione di meccanismi di collegamento più stringenti tra ciclo della performance e ciclo di bilancio, una più chiara esplicitazione del modo d'uso ai fini della programmazione dei sistemi di ascolto dell'utenza interna ed esterna, l'individuazione di standard qualitativi, di efficacia e di efficienza dei servizi, quali indicatori idonei a rappresentare l'apporto della componente tecnico-amministrativa nella produzione di valore pubblico. Complessivamente, il Nucleo ritiene che il sistema di gestione del ciclo delle performance dell'Ateneo sia metodologicamente corretto, applicato in coerenza con le previsioni regolamentari e idoneo a promuovere una cultura organizzativa funzionale al perseguimento delle strategie.

Come già accennato nei paragrafi precedenti, **per analizzare i processi di AQ dell'Ateneo, dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti**, il Nucleo esamina sistematicamente i documenti di progettazione delle proposte di istituzione di nuovi CdS, le Relazioni delle CPDS, le Schede di Monitoraggio Annuale (a campione), i Rapporti di Riesame Ciclico (a campione), i Syllabi degli insegnamenti (a campione), le Schede SUA-CDS (a campione), i Piani Strategici Dipartimentali, le Relazioni Annuali del Dipartimento; per sintetizzare i contenuti, spesso molto diversificati, di questo **ampio corpus documentale**, il Nucleo ha sviluppato **griglie di analisi attraverso cui categorizzare le informazioni verso le tematiche di maggiore interesse**, in coerenza con il modello di accreditamento. Gli esiti di questa lettura ragionata sono presentati in più punti di questa sezione della Relazione Annuale e nella sezione relativa [all'Opinione degli Studenti](#) (cfr. § 2). **All'analisi dei processi è sempre affiancata un'analisi dei risultati, associando gli indicatori più pertinenti** (cfr. §§ 4 e 5).

### C.3.2 – Audizioni del NUV

Tra il 2016 e il 2023 il Nucleo di Valutazione ha coordinato e svolto, insieme al Presidio della Qualità di Ateneo, le **audizioni** di 56 Corsi di Studio, corrispondenti a più di un terzo dell’offerta formativa di primo e secondo livello dell’Ateneo. Per l’anno 2024 sono state realizzate ulteriori 15 audizioni suddivise in due sessioni, una a gennaio e una a maggio.

Le audizioni rappresentano un rilevante momento di dialogo sui processi e sui risultati dell’AQ della didattica, ricerca e terza missione, utile per conoscere e diffondere buone prassi e per condividere riflessioni sulle criticità e sui possibili avanzamenti del sistema. Anche grazie all’esperienza e alle migliorie apportate nel corso degli anni, nonché alla proficua collaborazione con il Presidio della Qualità, ad oggi il **protocollo di audit** dei CdS prevede in sintesi:

- la selezione dei CdS da audire, suddivisi tra L, LM, LMCU, escludendo quelli di recente attivazione e quelli recentemente auditi e privilegiando i CdS con una maggiore presenza di indicatori di performance critici (riferiti avvisi di carriera attrattività, regolarità degli studi, laureati entro la durata normale del corso, percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo);
- l’analisi della documentazione prodotta nell’ultimo biennio dal CdS (SMA, Relazione CPDS, RRC...), per verificare quanto il CdS sia consapevole delle dinamiche che caratterizzano i risultati osservabili;
- l’incontro con il Presidente del CdS, il Presidente della Scuola, il Direttore di Dipartimento, gli studenti, ed eventuali altri soggetti che la governance del corso ritenga di voler coinvolgere nel momento di confronto, durante il quale la commissione di audit stimola la discussione sui punti che appaiono nodali in base all’analisi documentale già svolta;
- Restituzione di un feedback al Corso di studio, a valle dell’audizione, per formalizzare alcune raccomandazioni e suggerimenti scaturite dal confronto, e comunicazione degli esiti delle audizioni al Sistema di Governo dell’Ateneo, per consentire eventuali azioni correttive di sistema.

### C.3.3 – Condivisione delle valutazioni del NUV con PQA e Organi di Governo

I risultati delle attività di valutazione svolte dal Nucleo sono trasmessi al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo dell’Ateneo attraverso i flussi documentali ufficiali, presentati nelle sedute degli Organi Accademici, e discussi anche attraverso canali informali. Nei documenti del Presidio e in alcune scelte dell’Ateneo il Nucleo riscontra una chiara presa in carico di quanto segnalato attraverso le proprie relazioni e pareri, di cui peraltro si dà conto anche in questa Relazione.

Il Nucleo riconosce la necessità di implementare un piano di **audizioni dei Dipartimenti e dei Corsi di Dottorato**.

## 4. QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

Il Nucleo verifica l'adeguatezza dei processi di Assicurazione della Qualità della didattica e dei servizi per gli studenti valutando:

- le politiche e i processi di progettazione e revisione dei percorsi formativi e dei servizi per gli studenti, tenuto conto delle esigenze espresse da tutte le parti interessate e delle risorse disponibili;
- i processi di erogazione e gestione dei Corsi di Studio, per quanto ricavabile dai documenti di AQ dell'Ateneo e dei Corsi di Studio e dalle audizioni.;
- gli indicatori relativi all'efficacia della formazione (attrattività, andamento delle carriere, occupabilità...), in particolare quelli previsti dal DM 1154/2021. I dati, qui aggregati a livello di Ateneo, sono rielaborati a partire dalla Scheda SUA, Monitoraggio Annuale Indicatori dei CdS (File ANS - aggiornamento luglio 2023). Navigando i **cruscotti interattivi pubblicati nel Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino** (DAF – ad accesso autenticato) è possibile osservare puntualmente le tendenze pluriennali dei singoli corsi di studio, in rapporto agli altri CdS dell'Ateneo, alla media nazionale e degli Atenei confrontabili per dimensione.

In coerenza con il modello AVA 3, in questa Relazione il Nucleo introduce alcune prime, sintetiche considerazioni sui requisiti di AQ dei Corsi di Dottorato. Osservazioni più puntuali sul sistema di AQ del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia e dei corsi dell'area sanitaria, cui Anvur riserva un modello specifico, sono invece emerse grazie all'audizione svoltasi a gennaio 2024, al cui feedback si rimanda per osservazioni puntuali.

Come anticipato nell'introduzione, in questo capitolo ci si sofferma prevalentemente sui requisiti di AQ della didattica a livello di Ateneo, che vertono sulle sue funzioni di indirizzo sulla costruzione e gestione dell'offerta formativa; tuttavia in alcuni punti si riportano anche alcune considerazioni generali sugli ambiti di valutazione dei CdS, ferme restando le responsabilità associate ai diversi "soggetti attuatori" (il Sistema di Governo e i singoli CdS) e le inevitabili differenze che sussistono tra i singoli CdS.

Le aree di miglioramento precedentemente evidenziate dal Nucleo di Valutazione sul sistema di AQ dei Corsi di Studio riguardavano principalmente la consultazione documentata delle parti sociali, l'esplicitazione della coerenza complessiva tra obiettivi formativi, percorsi didattici e risultati di apprendimento attesi e l'uso delle informazioni tratte dai monitoraggi ai fini della revisione dei percorsi formativi. Dando atto ai CdS di una crescente consapevolezza su questi aspetti, si osservano ancora spazi di miglioramento, soprattutto in termini di regolarità e durata delle carriere.

### 4.1 OFFERTA FORMATIVA

***L'Ateneo ha esposto nel Piano Strategico la propria visione di sviluppo dell'offerta formativa, volta a soddisfare i bisogni economici, sociali e professionali emergenti, tenuto conto delle esigenze delle parti interessate e con attenzione alla sua sostenibilità in termini di risorse umane, economiche e infrastrutturali.***

**D.1.1 – Visione dell'offerta formativa**

**D.1.2 – Pubblicità dell'offerta formativa**

L'Università di Firenze, con oltre 61.000 studenti iscritti in tutti i cicli formativi è classificata tra i mega Atenei italiani; la sua [offerta formativa](#) (fig. 4.1) è ampia e variegata per aree disciplinari e livelli della formazione ed è in lieve, ma costante ampliamento. Per l'A.A. 23/24 sono stati accreditati 5 nuovi CdS, a cui se ne aggiungeranno altri 2

per l'A.A. 24/25. Viene costantemente aggiornata anche l'offerta dei [Dottorati di ricerca](#) e delle [Scuole di Specializzazione](#). All'offerta didattica viene data adeguata accessibilità e visibilità tramite il sito web di Ateneo. Per tutti i Corsi di Studio viene rilasciato il Diploma Supplement.

Completano l'offerta, anche in chiave di apprendimento continuo in varie aree del sapere, i [Master](#), i [corsi di formazione per insegnanti](#) e i [corsi di perfezionamento, aggiornamento professionale e formazione continua](#). Percorsi specifici di aggiornamento sono messi a disposizione dall'Ateneo per il proprio personale docente e ricercatore e tecnico amministrativo (cfr. §§ 2.1.1-2.1.2). È in via di costituzione la Rete Alumni di Ateneo.

OFFERTA FORMATIVA	
A.A. 2023/24	
Lauree triennali:	62
Lauree magistrali:	75
Lauree a ciclo unico:	9
Dottorati di ricerca:	31 (sede amministrativa/partner), di cui 18 di interesse nazionale
Scuole di specializzazione:	57
Master (I e II livello):	79
Corsi di aggiornamento professionale:	12
Corsi di perfezionamento:	46
Corsi di formazione per insegnanti:	14 percorsi abilitanti da 30, 36 e 60 CFU + percorso di specializzazione per il sostegno agli alunni con disabilità

▲ Fig. 4.1 – Offerta formativa Unifi 2023/24.

Le principali **diretrici di sviluppo dell'offerta formativa di Ateneo** sono **tracciate** con adeguata chiarezza nel [Piano Strategico 2022-2024](#):

- **ampliamento dell'offerta formativa in funzione dei nuovi bisogni economici, sociali e professionali**, legati alla transizione digitale, alla *green economy*, ai temi della sostenibilità ambientale, alla flessibilità nel mercato del lavoro;
- **integrazione della ricerca nei programmi formativi** delle LM e dei Corsi di Dottorato;
- **rafforzamento delle competenze trasversali** acquisite dagli studenti, anche attraverso l'**innovazione delle metodologie didattiche** e l'erogazione di microcredenziali.

Tali obiettivi sono affiancati da altri impegni, che richiamano la **necessaria sostenibilità e qualità dell'offerta, in termini di corpo docente** (*obiettivo 1.2.2, Potenziamento della docenza strutturata e delle sue competenze didattiche*) e di **infrastrutture** (*obiettivo 1.4, Migliorare gli spazi reali e virtuali per la didattica*). Gli indirizzi delineati e le procedure di costruzione dell'offerta appaiono complessivamente coerenti con gli standard per l'AQ della didattica dello spazio comune dell'istruzione europeo (ESG EHEA). Tuttavia, **la coesione interna di tale strategia è resa meno immediata e trasparente dalla dispersione di questi elementi nel Piano Strategico**.

Il documento "Politiche di Ateneo e Programmazione dell'Offerta formativa 2023-2024" (pubblicato nel portale SUA) illustra gli obiettivi e le priorità che orientano le politiche dell'Ateneo, specificando il ruolo assegnato ai nuovi corsi di studio proposti al fine del raggiungimento degli obiettivi dichiarati. Il documento contiene inoltre la valutazione dell'offerta formativa dell'Ateneo, da cui emerge la sostenibilità economico-finanziaria e di docenza a regime per i nuovi corsi di studio.

Per dare **concreta attuazione a questi indirizzi**, ancorando maggiormente l'aggiornamento dell'offerta alle esigenze delle parti interessate, alla verifica dell'efficacia dei percorsi formativi già attivi, al controllo sulle risorse disponibili (numerosità e qualificazione del personale docente), nel corso del 2023 il Sistema di Governo dell'Ateneo ha avviato **procedure di monitoraggio più stringenti dell'offerta formativa esistente e delle proposte di istituzione di nuovi CdS**, basate sul controllo dei risultati della didattica (attrattività, regolarità delle carriere degli studenti, occupabilità, soddisfazione degli studenti), sull'assorbimento delle risorse di docenza



(indici di carico dei SSD incardinati nei CdS, insegnamenti a contratto), sull'occupazione degli spazi e sugli indici di costo standard per studente in corso.

**D.1.3 – Internazionalizzazione dell'offerta formativa**

Il ricco panorama di [relazioni internazionali](#) intrattenute dall'Ateneo con istituzioni di tutto il mondo suggerisce possibili **spazi di sviluppo** sia per l'internazionalizzazione dell'offerta formativa, sia per l'attrattività e la mobilità (in ingresso e uscita) di docenti e studenti.

Nell'a.a. 2023/24 l'**offerta formativa internazionale** dell'Ateneo comprende due Corsi di Laurea a titolo congiunto, 36 Corsi di Laurea a doppio titolo/titoli multipli, 15 Corsi di Studio in lingua inglese, 4 Dottorati attivati in collaborazione con università e istituzioni europee ed extra europee, con il rilascio di titolo doppio o congiunto. Per questi percorsi, si invita l'Ateneo a monitorare l'effettivo grado di attrattività di studenti internazionali e la numerosità degli scambi nell'ambito dei programmi di mobilità.

L'Università di Firenze è uno degli atenei fondatori dell'**alleanza universitaria europea EU-niWell** (European University for well-being), finanziata dalla Commissione Europea nell'ambito dei programmi Erasmus+ e Horizon 2020 e che ha come missione principale comprendere, migliorare, misurare e riequilibrare il benessere degli individui, della comunità e della società nel suo complesso. Nell'ambito dell'alleanza sono stati attivati progetti di ricerca sulle tematiche oggetto della *mission* e alcuni corsi per il rilascio di microcredenziali; appaiono tuttavia ancora limitate le azioni concrete legate all'internazionalizzazione dell'offerta formativa nell'ambito della partecipazione all'alleanza.

Le politiche per la costruzione e manutenzione dell'offerta formativa dell'Ateneo danno adeguata importanza agli elementi cruciali per garantire la qualità e l'efficacia dei percorsi; tuttavia, nelle fasi applicative sarebbe opportuno:

- dare maggiore rilievo ai **presupposti** (contesto di riferimento, esigenze delle parti interessate, uso efficiente delle risorse...) **che traducono le strategie di sviluppo dell'offerta formativa** in scelte puntuali (**progettazione nuovi percorsi, razionalizzazione degli esistenti**);
- comunicare più efficacemente le strategie di **internazionalizzazione dell'offerta didattica** perseguite, monitorandone costantemente il grado di effettiva realizzazione;

## 4.2 PERCORSI FORMATIVI

***L'Ateneo definisce percorsi formativi coerenti con gli obiettivi formativi; gli indicatori di efficacia della formazione evidenziano andamenti per lo più positivi e tendenzialmente in linea o superiori rispetto ai dati nazionali.***

**D.2.1 – Consultazione delle parti interessate**  
**D.CDS.1 – AQ nella progettazione dei CdS**  
**D.PHD.1 – Progettazione del Corso di Dottorato**

Come accennato nel paragrafo precedente, **l'offerta formativa dell'Ateneo appare abbastanza dinamica e aperta a nuove introduzioni o modifiche di contenuti disciplinari e di metodi didattici**. Nell'ultimo anno sono state effettuate dai CdS 83 modifiche di regolamento e 8 modifiche di ordinamento. Nei documenti di AQ dei CdS (Commento alla SMA, Relazioni CPDS) sono per lo più adottate sinteticamente le motivazioni che hanno condotto alla revisione dei percorsi; risulta talvolta **meno chiaro se, per i percorsi più stabili, i CdS ritengano ancora validi i presupposti che avevano delineato l'impianto iniziale**. Nel 2024 tutti i CdS attivi dell'Ateneo hanno svolto il riesame ciclico secondo le linee guida fornite dal Presidio, e al termine dello stesso anno la quasi totalità dei CdS dell'Ateneo è coinvolta nell'adeguamento degli ordinamenti didattici alle nuove classi di laurea (DDMM 1648 e 1649 del 19 dicembre 2023).

**D.2.2 – Didattica incentrata sugli studenti**

Le **Linee Guida per la [progettazione dei Corsi di Studio](#)** e per la **[consultazione delle parti interessate](#)** citano i **principi generali** ai quali l'offerta formativa deve conformarsi: attenzione alle esigenze e alle potenzialità di sviluppo del territorio, centralità degli studenti, interazione tra didattica erogata e ricerca, sostenibilità economico-finanziaria e di docenza, efficacia dei percorsi e forniscono **indirizzi pratici** per attuarli. Nei documenti di progettazione dei nuovi corsi le motivazioni per la richiesta di attivazione sono documentate con riferimenti al **contesto scientifico, tecnologico e socio economico di riferimento**, all'articolazione dei percorsi e agli sbocchi occupazionali e alle **risorse di personale e infrastrutturali disponibili**. In generale, anche per i corsi già attivi, dalla documentazione pubblicata nelle SUA e nei siti web e dalle audizioni emerge che **i CdS intrattengono contatti frequenti, sebbene non sempre formali, con le parti sociali**, in particolare con il mondo del lavoro e dei settori culturali e professionali di riferimento. È normalmente nominato (a livello di CdS o di Scuola) un **Comitato di Indirizzo**, anche se la scelta dei componenti appare **talvolta poco rappresentativa** in quanto limitata a cerchie ristrette, geograficamente o per settori professionali, e le consultazioni ufficiali paiono piuttosto sporadiche. **Meno evidente il coinvolgimento degli studenti in forme di co-progettazione dei percorsi formativi**, che potrebbero qualificare la **centralità delle loro esigenze in termini di approcci di apprendimento**.

In linea generale, i percorsi formativi e i metodi didattici comprendono **spazi di personalizzazione dei piani di studio** (differenziazione in curricula, scelta delle attività opzionali e dei tirocini, compatibilmente con le norme e le finalità formative delle classi di laurea e con gli obiettivi generali del CdS) e **attività volte a stimolare l'acquisizione di competenze trasversali** (tra cui spirito critico e autonomia organizzativa), indicate, anche se talvolta in modo un po' generico, nelle schede SUA-CdS. Docenti e tutor supportano gli studenti nelle scelte relative al percorso formativo individuale. Dalle opinioni degli studenti risulta comunque una **buona soddisfazione per la capacità dei docenti di motivare** e stimolare l'attenzione (cfr. [Relazione NUV Opinione Studenti](#) § 2.1).

**D.2.3 – Legame tra obiettivi formativi e competenze scientifiche**

Gli **aspetti culturali, scientifici e professionalizzanti dei CdS e dei Dottorati appaiono per lo più chiari e complessivamente coerenti**, ma **in alcuni casi andrebbero meglio delineati gli obiettivi formativi specifici e i risultati di apprendimento attesi in termini di conoscenze, abilità e competenze** associate ai profili professionali che il CdS si propone di formare. Negli ultimi anni il Presidio della Qualità e le Scuole hanno lavorato per sensibilizzare i docenti ad una più attenta compilazione di tutti i campi dei sillabi, tra cui in particolare la descrizione delle modalità di verifica dell'apprendimento, raramente dettagliate nei programmi degli insegnamenti in relazione a conoscenze, competenze e abilità attese. Questa è stata infatti una criticità diffusamente rilevata dalla CEV in tutti i corsi visitati. Per questo, tra il 2023 e il 2024 il Presidio della Qualità e il Teaching and Learning Center di Ateneo (cfr. § 2.1.1) hanno promosso momenti formativi dedicati alla compilazione dei sillabi e nuove linee guida.

Nella documentazione richiesta per la progettazione iniziale dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato l'Ateneo mostra di dare importanza al **legame tra le competenze scientifiche dai propri docenti e ricercatori e gli obiettivi formativi dei corsi, valorizzando i punti di contatto con le linee di ricerca** attuali (così come indicato dagli obiettivi strategici sopra indicati). Per i corsi già attivi, si osserva un **buon allineamento tra settori scientifico disciplinari dei docenti e degli insegnamenti** (cfr. § 2.1.1); l'indicatore ANVUR iA8 "Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per corsi di studio di cui sono docenti di riferimento" è pari al 95,4% nel 2023.

**D.2.4 – Metodologie didattiche**

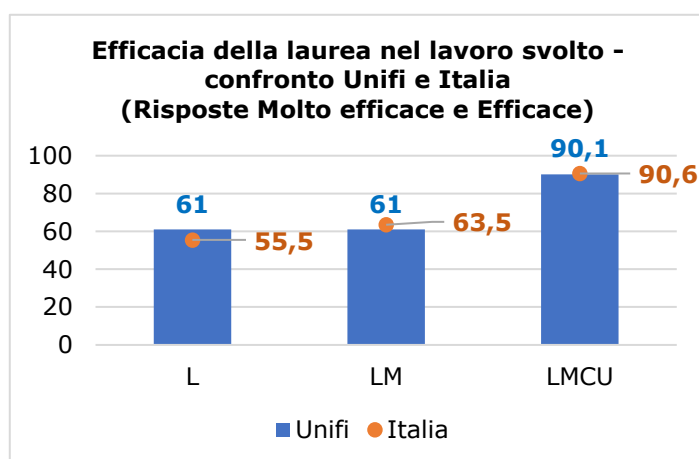
I CdS e i Corsi di Dottorato tendenzialmente **differenziano le metodologie didattiche in base alla tipologia di competenze da acquisire**: lezioni teoriche e seminari per la formazione di conoscenze, laboratori, seminari, tirocini per lo sviluppo di abilità pratiche e trasversali. Per i Corsi di Studio, le CPDS giudicano questi metodi per lo più adeguati, ma talvolta lamentano il rischio che le attività di tirocinio non siano pienamente coerenti con il progetto formativo complessivo del CdS.

La maggior parte dei CdS prevede un **modello di erogazione tradizionale o misto** (che consente comunque una moderata proporzione di *blended learning*) mentre sono ancora pochi i percorsi che applicano modalità prevalentemente o integralmente a distanza; tuttavia, l'Ateneo mostra un **interesse crescente per forme di insegnamento ibride**, e per questo ha attivato il [progetto Blended Learning Ateneo di Firenze](#) (B-LeAF) e partecipa al progetto ALMA finanziato dal MUR con fondi PNRR per la creazione di un Digital Education Hub, con l'obiettivo di sperimentare, in modo graduale e basato sulla libera adesione di alcuni docenti, forme didattiche innovative di tipo misto, in grado di combinare i benefici della didattica in presenza con quelli della didattica a distanza e delle nuove tecnologie. In generale, nei propri documenti di AQ i CdS e le CPDS si dichiarano interessati a promuovere formule di didattica mista.

Per le [esigenze di particolari categorie di studenti](#) sono previste modalità di gestione delle carriere e **servizi di sostegno specifici**, che dal 2022 hanno trovato una nuova e più organica integrazione nello [Sportello Unifi Include](#). L'offerta riguarda studenti con problematiche diversificate (disabilità e DSA, tematiche di genere, studenti in stato di detenzione, provenienti da paesi terzi, studenti atleti...), delle quali l'Ateneo mostra di tenere adeguatamente conto, in coerenza con i valori e le strategie dichiarate nel Piano Strategico.

**D.2.5 – Monitoraggio e aggiornamento dell'offerta formativa**

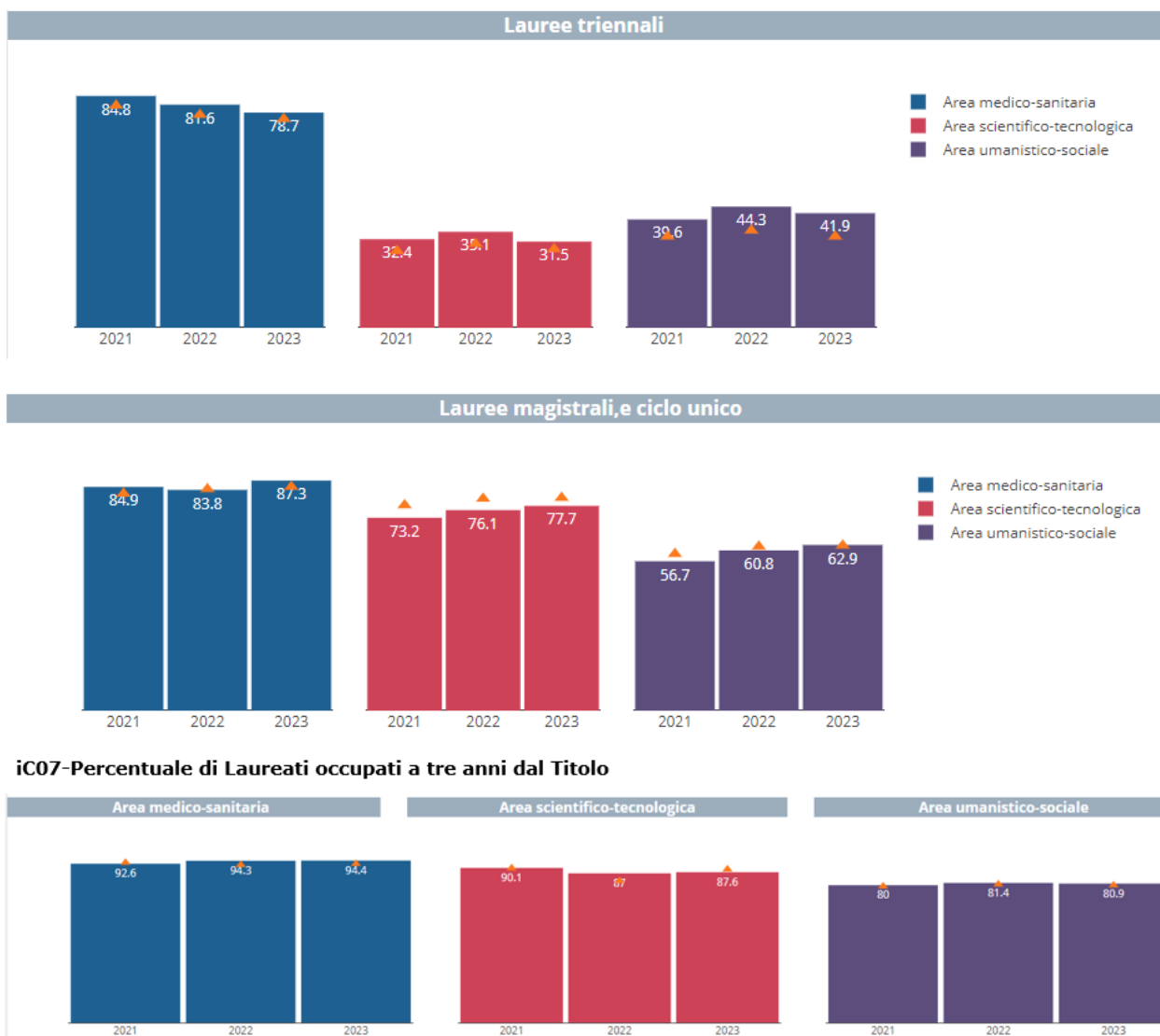
L'Ateneo, anche per tramite del Presidio della Qualità, si accerta che i CdS monitorino e mantengano aggiornata la propria offerta formativa, dandone traccia attraverso i processi e i documenti di AQ. Come già accennato (cfr. § 4), il livello di profondità dell'analisi e di comprensione dei fenomeni e la capacità di proporre azioni di miglioramento efficaci varia da corso a corso.



◀Fig. 4.2 – Efficacia percepita del percorso formativo da parte dei laureati Unifi 2022 ad un anno dal titolo (aggregazione risposte positive). Fonte: Indagine Almalaurea 2023.

Gli **indicatori di efficacia della formazione** (cfr. figg. 4.2, 4.3) danno prova di una discreta risposta dei percorsi formativi attivati alle esigenze espresse dal contesto sociale ed economico produttivo di riferimento (per il dettaglio sui singoli CdS e Dottorati si rimanda al cruscotto di monitoraggio):

**Percentuale di laureati occupati a un anno dal Titolo, con distinzione per area e confronto con media nazionale**



▲Fig. 4.3 – Indicatore Anvur di efficacia della formazione iC06, iC26 e iC07. Fonte: Cruscotto "Indicatori a supporto della Valutazione" (dati Anvur aggiornamento a luglio 2024).

➤ **tasso di occupazione** (come definito dall'indicatore Anvur iC06): per i **laureati triennali**, la percentuale di occupati a un anno dal conseguimento del titolo è ancora bassa, e in calo nell'ultimo triennio per i laureati triennali delle aree scientifico-tecnologica (31,5% nel 2023) e umanistico-sociale- (41,9%), ma il dato va letto in tandem con l'aumento della percentuale di studenti che proseguono gli studi dopo la triennale (63,3% nell'Indagine Almalaurea sulla Condizione Occupazionale 2022, contro il 62,1% della rilevazione precedente). Il tasso di occupazione continua ad essere elevato, ma in calo nel triennio, nell'area medico-sanitaria (78,7%). **Per i laureati magistrali e a ciclo unico le percentuali sono decisamente più elevate e in continua crescita**, soprattutto per le aree medico-sanitario (87,3% nel 2023). Rispetto alle

medie nazionali, i valori sono migliori per quanto concerne le lauree triennali e in linea o lievemente inferiori per quanto concerne lauree magistrali e a ciclo unico. Il tasso di occupazione a 3 anni dal titolo presenta percentuali elevate per tutte le aree e con un andamento costante e in linea con i valori nazionali.

➤ **efficacia percepita della laurea:** i giudizi dei laureati Unifi sull'utilità delle competenze acquisite e sul loro impiego nel lavoro svolto sono particolarmente elevati per i laureati nei CdS magistrali a ciclo unico (90,1%) ma più bassi per quanto riguarda i laureati magistrali (61%) e triennali (61%); per questi ultimi, tuttavia, il livello di soddisfazione è superiore alla media nazionale.

I percorsi formativi offerti dall'Ateneo mostrano complessivamente un buon grado di efficacia, a testimonianza di processi di AQ sufficientemente accorti, per i quali si ravvisano **lievi margini di miglioramento** in rapporto:

➤ alle modalità e alla profondità delle **consultazioni delle parti interessate, compresa** la raccolta dei bisogni educativi e le esigenze relative agli approcci di apprendimento da parte degli **studenti**;

➤ alla **revisione dei contenuti e del carico didattico degli insegnamenti**, anche per favorire l'adozione delle **nuove metodologie didattiche** e una più lineare progressione delle carriere in funzione delle **esigenze di apprendimento** degli studenti;

➤ all'efficacia dei percorsi triennali.

#### **4.3 AMMISSIONE E CARRIERE DEGLI STUDENTI**

**L'Ateneo mostra attenzione per il miglioramento dei servizi per gli studenti: ricca l'offerta di attività di orientamento in ingresso, itinere e uscita, e i servizi per l'inclusione di particolari categorie di studenti. Tuttavia gli indicatori di efficacia della formazione mostrano ancora criticità in termini di durata delle carriere.**

##### **D.3.1 - Orientamento in ingresso**

L'attenzione dell'Ateneo verso le attività di **orientamento in ingresso** si esprime in varie iniziative, promosse attraverso il **mini portale web Unifiorienta**, aperte ai singoli studenti interessati e accessibili dalle scuole secondarie superiori attraverso la **piattaforma web per l'orientamento Dialogo**. Tra i vari servizi offerti, particolarmente interessanti l'ampio catalogo di **Percorsi per le competenze trasversali per l'orientamento (PCTO)**, che danno la possibilità alle future matricole di sperimentare concretamente il contatto con le discipline e le metodologie didattiche universitarie, e i corsi di **Orientamento attivo**, realizzati dal 2022 nell'ambito della Missione 4 del PNRR e rivolti agli alunni del terzo, quarto e quinto anno delle scuole secondarie superiori per favorire la conoscenza del contesto universitario e degli sbocchi occupazionali, consentendo un precoce contatto con la didattica disciplinare attiva e il consolidamento delle competenze riflessive e trasversali.

##### **D.3.2 - Ammissione e gestione delle carriere degli studenti**

##### **D.CDS.2 - AQ nell'erogazione del CdS**

Le conoscenze richieste in ingresso e le **modalità di ammissione**, di recupero delle carenze iniziali **e di gestione delle carriere sono pubblicate** nel Manifesto degli Studi, nei bandi per l'accesso ai corsi e nei siti web **in modo sufficientemente chiaro**, anche se in alcuni casi migliorabile sotto il profilo dell'accessibilità, leggibilità e congruenza tra i vari documenti.

Dai documenti di AQ e dalle audizioni si evince chiaramente come le Scuole e i CdS considerino le attività di orientamento in ingresso e tutorato in itinere cruciali non solo per consolidare l'attrattività, ma anche per prevenire gli abbandoni e contenere i ritardi nella progressione di carriera. Nelle Scuole sono attivati corsi di recupero per il superamento delle carenze in ingresso.

Le azioni di orientamento in ingresso, organizzate a livello centrale ed attuate in sinergia con le Scuole e i Corsi di Studio, appaiono complessivamente **efficaci**, dal momento che, nell'ultimo triennio, **gli avvii di carriera sono aumentati del 18% rispetto al triennio precedente**, e che anche nell'ultimo anno, in un quadro nazionale che ha visto in generale una decrescita del numero di immatricolazioni, l'Università di Firenze mantiene stabile il numero di iscritti al I anno.

**D.3.3 - Attrattività internazionale**

Tra le attività di orientamento in ingresso non si riscontrano azioni dirette all'attrattività internazionale, se non quelle volte all'ampliamento dell'offerta formativa internazionale. La proporzione di studenti di nazionalità estera (7%) è ancora bassa, comunque superiore alla media nazionale; in aumento rispetto al triennio precedente anche il numero di iscritti ai CdS con titolo straniero (indicatore Anvur iA12: dal 3,1 % degli iscritti totali nel 2019 al 6,1% del 2023). In costante aumento anche la percentuale di dottorandi iscritti al I anno con titolo precedente conseguito all'estero (indicatore passa dal 9,55 % nel 2021 al 12% del 2023). Si osservano andamenti positivi anche sui flussi di mobilità (cfr. figg. 4.4, 4.5, 4.6), sicuramente in ripresa dopo la fine del periodo pandemico:

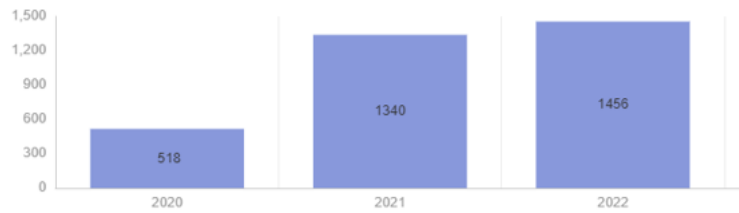
➤ **Mobilità Erasmus.** I più recenti dati consolidati sugli scambi riferiscono di **1.400 studenti in ingresso e più di 1.200 in uscita**, in linea con i flussi ordinariamente registrati. Si prevede un incremento di studenti incoming considerando che il dato 2023, seppur ancora parziale, registra un rilevante numero di studenti (circa 1200).

➤ **Accordi di collaborazione culturale e scientifica** (UE ed extra UE). Continua il trend positivo di crescita con un incremento deciso della mobilità sia in entrata che in uscita. Tra i soggetti afferenti alla comunità accademica vi aderiscono prevalentemente studenti e docenti. In particolare, i paesi di provenienza della mobilità incoming sono Brasile, Cina, Stati Uniti, Messico e Spagna.

➤ **Indicatori ANVUR di internazionalizzazione.** Mostrano valori ancora molto contenuti, con percentuali costanti (tranne che per il dato specifico delle lauree magistrali a ciclo unico) e in linea con le medie nazionali.

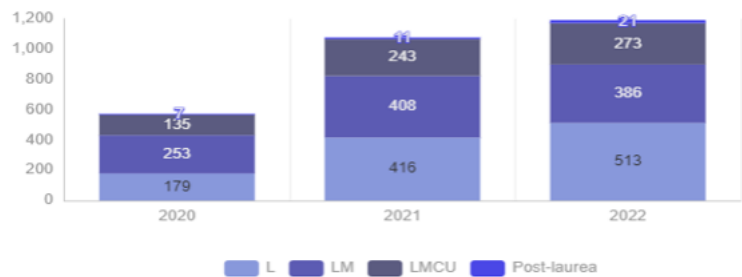
**Mobilità studenti incoming, per tipo di mobilità e confronto triennale, dato complessivo di tutti i corsi di studio**

Anno 2022



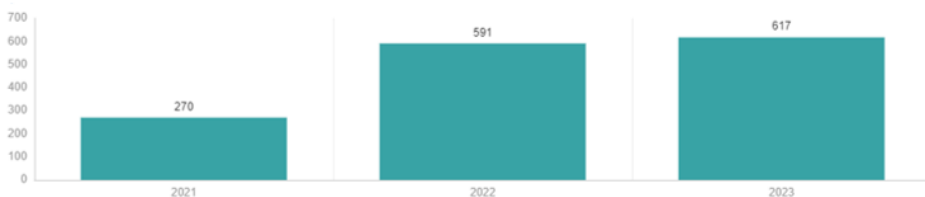
**Mobilità studenti outgoing, per tipo di mobilità e confronto triennale distinto per tipologia di corso di studio frequentato**

Anno 2022



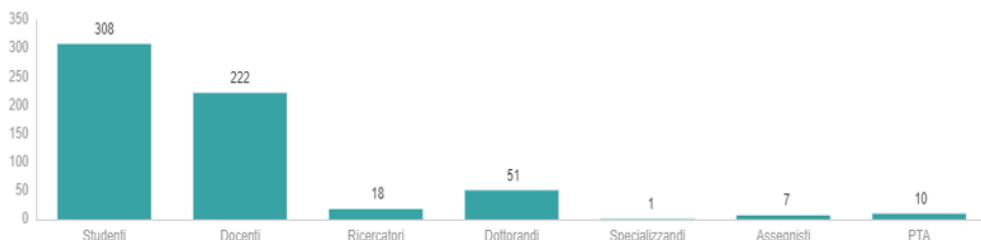
▲Fig. 4.4 – N. studenti in uscita e in entrata nell’ambito del programma Erasmus+ per tipo di mobilità, a.a. 2020/21, 2021/22, 2022/23 e per confronto triennale con dati complessivi per incoming e confronto triennale con la distinzione del corso di studio frequentato per gli outgoing. Fonti: Area Servizi alla Didattica, UP Mobilità Internazionale (aggiornamento gennaio 2024).

**Mobilità in entrata accordi UE e extra UE: confronto triennale 2021-2023**

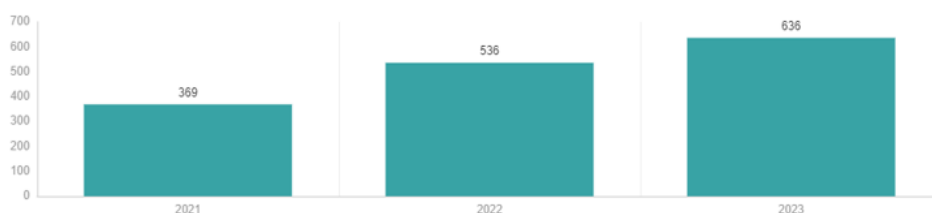


◀Fig. 4.5.a – N. studenti e docenti in entrata nell’ambito dei programmi di scambio legati agli accordi internazionali di collaborazione culturale e scientifica, 2021-2023 e dettaglio per ruolo anno 2023. Fonte: UP Coordinamento delle Relazioni Internazionali (aggiornamento ottobre 2024).

**Mobilità in entrata accordi UE e extra UE: per ruolo anno 2023**

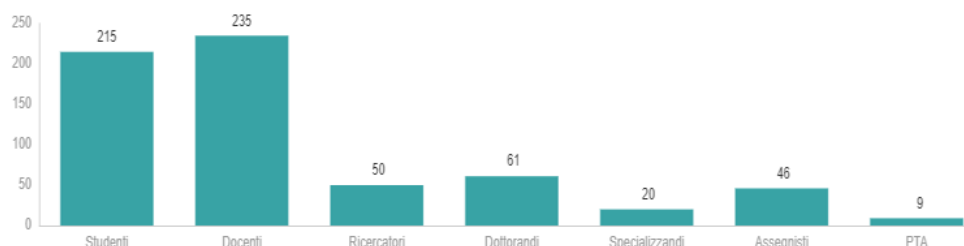


**Mobilità in uscita accordi UE e extra UE: confronto triennale 2021-2023**

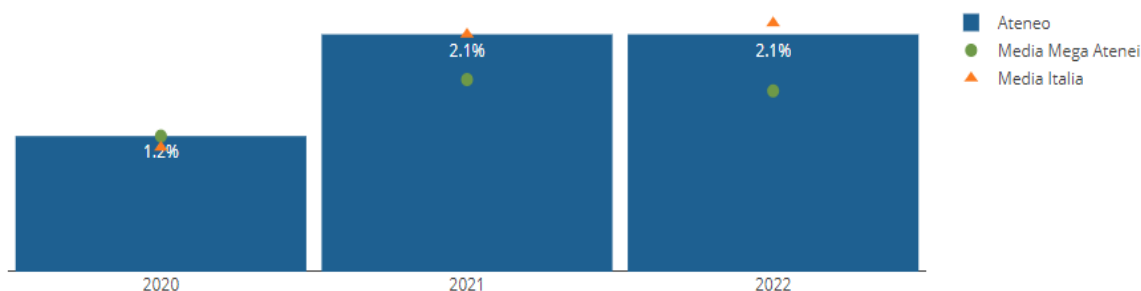


◀Fig. 4.5.b – N. studenti e docenti in uscita nell’ambito dei programmi di scambio legati agli accordi internazionali di collaborazione culturale e scientifica, 2021-2023 e dettaglio per ruolo anno 2023. Fonte: UP Coordinamento delle Relazioni Internazionali (aggiornamento ottobre 2024).

**Mobilità in uscita accordi UE e extra UE: per ruolo anno 2023**



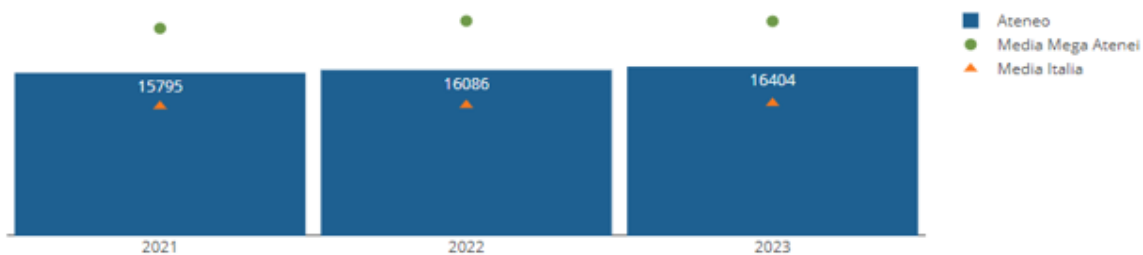
**Percentuale di CFU conseguiti all’estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso**



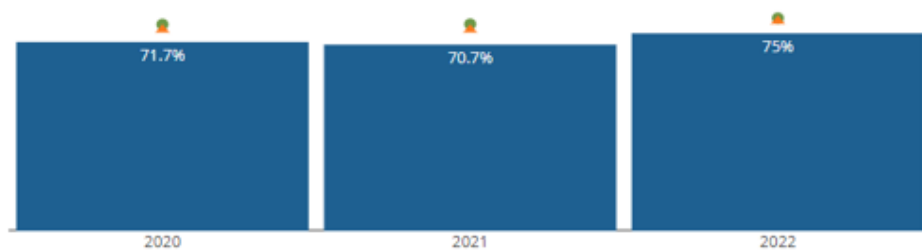
▲Fig. 4.6 – Indicatore Anvur di internazionalizzazione iC10. Fonte: Cruscotto “Indicatori a supporto della Valutazione” (dati Anvur aggiornamento a luglio 2024).



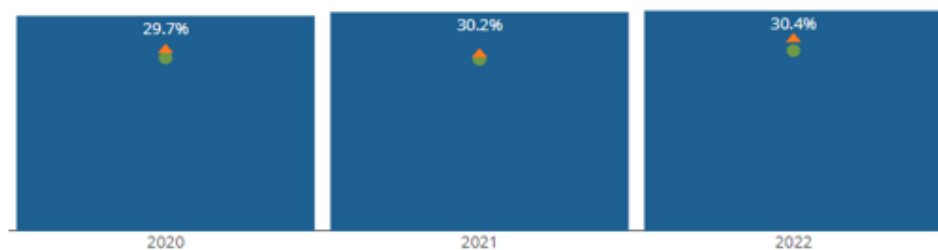
iC00a - Avvi di carriera



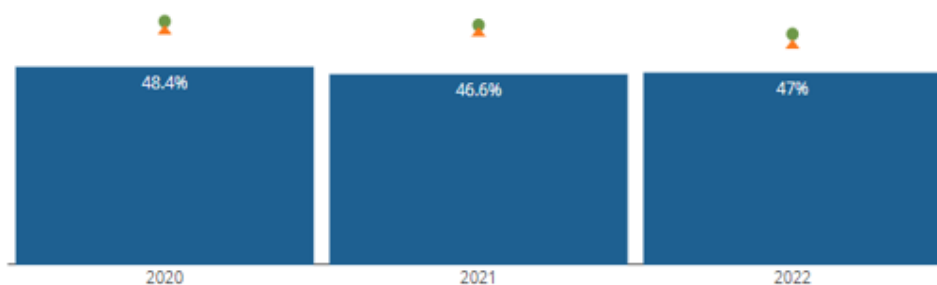
iC14-Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio



iC24-Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni



iC17-Percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio



▲Fig. 4.7 – Selezione di indicatori Anvur di attrattività e laureabilità (media Ateneo). Fonte: Cruscotto "Indicatori a supporto della valutazione", dati Anvur (aggiornamento a luglio 2024).

**D.3.6 – Tutorato e orientamento in uscita**

**D.3.4 – Esigenze di specifiche categorie di studenti**

**D.3.5 – Attività di sostegno e di counseling**

Dalle rilevazioni sull'opinione degli studenti risulta che le modalità di verifica siano sufficientemente chiare per gli studenti ma per alcuni insegnamenti si rilevano squilibri tra carico di studio e CFU assegnati (cfr. [Relazione Opinione Studenti](#)). Tra le segnalazioni degli studenti in merito vi è la richiesta, spesso accolta dai CdS, di svolgere prove in itinere per ripartire il carico di lavoro durante l'anno e la raccomandazione a controllare che, nel caso di insegnamenti sdoppiati e co-docenze, siano effettivamente adottate le stesse modalità e criteri di valutazione per tutte le classi.

Gli **andamenti degli indicatori ANVUR relativi alle carriere degli studenti** (cfr. fig. 4.7), mostrano trend di progressivo miglioramento, ma, essendo in molti casi ancora inferiori alle medie nazionali e alle medie degli Atenei comparabili per dimensione, suggeriscono l'opportunità di ulteriori riflessioni su come potenziare le politiche legate alla regolarità delle carriere degli studenti:

- **proseguizioni e abbandoni:** il 75% degli studenti (contro l'80% circa degli Atenei nazionali) si iscrive al II anno del corso in cui si è immatricolato, in lieve aumento nel triennio; il 30% abbandona un anno oltre la durata normale del corso (media nazionale: 26,5%, media mega Atenei: 24,9%);
- **CFU conseguiti:** gli studenti regolari (indicatore Anvur iA01, studenti con almeno 40 CFU acquisiti nell'anno solare) sono circa il 45,2% nel 2022, ancora al di sotto della media nazionale (pari al 52,9%), ma in significativo aumento rispetto all'anno precedente (42,6%);
- **tempi di laurea:** il 47% degli immatricolati si laurea entro un anno dalla durata normale del corso nello stesso CdS di immatricolazione, piuttosto al di sotto della media nazionale (53,6%) e della media nei mega atenei (56,4%).

Si ribadisce che i dati qui commentati si riferiscono prevalentemente all'anno 2022, e che pertanto non rilevano ancora gli effetti delle azioni sopra descritte. Testimoniano tuttavia **risultati non pienamente soddisfacenti**; tenuto conto che il quadro dei singoli CdS è molto eterogeneo, si raccomanda all'Ateneo e ai singoli CdS di continuare a:

- **monitorare con attenzione l'evoluzione degli indicatori di regolarità delle carriere** degli studenti e l'efficacia delle azioni di miglioramento già previste;
- adoperarsi per identificare e risolvere **gli aspetti del percorso formativo che creano maggiori ostacoli** ad una progressione di carriera regolare (quali ad esempio il carico didattico, le conoscenze preliminari, gli insegnamenti "scoglio", ...);
- sviluppare i **servizi di orientamento e counseling** per prevenire e intercettare cali di motivazione personale, eventuali situazioni di disagio, che potrebbero determinare rallentamenti di carriera o potenziali abbandoni.

## 5. QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

Il Nucleo verifica l'adeguatezza dei processi di Assicurazione della Qualità della Ricerca e della Valorizzazione delle conoscenze (terza missione/impatto sociale) attuati dall'Ateneo e dai Dipartimenti, valutando:

- la coesione tra strategie di Ateneo e dipartimentali per lo sviluppo della ricerca e delle sue ricadute nel contesto sociale e territoriale di riferimento;
- il sistema di gestione e monitoraggio delle risorse e dei servizi a supporto della ricerca e della terza missione;
- gli indicatori relativi alla produttività e qualità delle attività di ricerca e valorizzazione delle conoscenze (produzione scientifica, trasferimento tecnologico, public engagement...), in particolare quelli previsti dal DM 1154/2021, oltre ad alcune valutazioni sui risultati dei Corsi di Dottorato. I dati, qui aggregati a livello di Ateneo, sono coerenti con quelli recentemente raccolti da ANVUR, e sono disponibili in forma navigabile per singolo Dipartimento nei **cruscotti pubblicati [nel Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino](#)** (DAF – ad accesso autenticato).

Le aree di miglioramento precedentemente evidenziate dal Nucleo di Valutazione e dalla CEV sul sistema di AQ dei Dipartimenti riguardavano principalmente il sistema di monitoraggio dei risultati; nelle proprie Relazioni Annuali degli anni precedenti, nonché nel recente documento di follow up al rapporto di accreditamento (delibera del NdV "[Schede di verifica superamento criticità dei CdS con scadenza dell'accreditamento periodico nell'A.A. 2022-23](#)", n. 9 del 25 luglio 2023), il Nucleo ha già osservato come le criticità allora segnalate possano ritenersi superate, pur permanendo la necessità di consolidare, in molti Dipartimenti, un approccio critico e fattuale ai processi ciclici di pianificazione e controllo.

### 5.1 STRATEGIE DEI DIPARTIMENTI

***Gli obiettivi strategici individuati come prioritari dall'Ateneo sono traslati direttamente nella pianificazione dipartimentale, rendendo esplicito il contributo dei Dipartimenti ai risultati dell'Ateneo, ma limitando la valorizzazione delle loro specificità.***

***E.1.1 – Visione delle strategie di Ateneo e dipartimentali per la ricerca e Terza Missione/Impatto***

Il [Piano Strategico di Ateneo 2022-2024](#) esprime, con numerose voci distribuite su più ambiti, una serie di orientamenti per le attività di ricerca e valorizzazione delle conoscenze:

- **promuovere la ricerca di frontiera, interdisciplinare e transdisciplinare**, potenziando le partnership, anche internazionali, e la capacità di attrarre finanziamenti;
- **dare valore al Dottorato e attrarre talenti** in un ambiente stimolante, inclusivo e tecnologicamente all'avanguardia;
- **sviluppare le collaborazioni con il mondo delle imprese, il settore pubblico e la società civile.**

Fino al ciclo programmatico 2022 i Dipartimenti sono stati invitati dall'Ateneo a individuare, tra gli obiettivi del Piano Strategico, quelli più congeniali alla propria vocazione, e a collegarvi autonomamente azioni, indicatori e target. Tale impulso è senz'altro servito a creare il senso di un fondamento comune nella pianificazione di Ateneo, ma, come già rilevato dal Nucleo nelle precedenti [Relazioni](#) (cfr. § 3), ha mostrato alcuni limiti rispetto alle effettive capacità dei Dipartimenti di esprimere una programmazione metodologicamente affidabile per la successiva misurazione dei risultati e degli impatti prodotti dalle loro azioni.

**E.1.2 – Coerenza tra strategie di Ateneo e dipartimentali**

**E.1.3 – Organizzazione e sistema di monitoraggio dipartimentale**

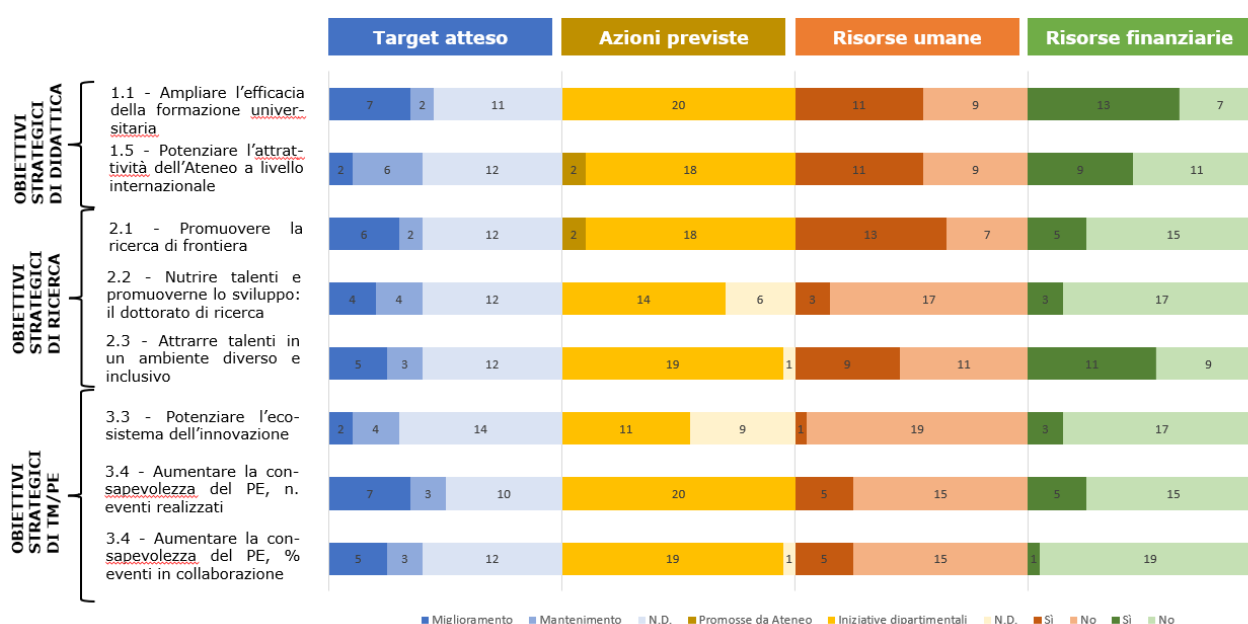
Mostrando di condividere queste considerazioni e l'approccio integrato promosso dal modello AVA 3, per il ciclo avviato **nel 2023 l'Ateneo ha revisionato sostanzialmente il metodo di programmazione**, con ulteriori sviluppi nel ciclo 2024. Nel [PIAO 2024-2026](#) sono state esplicitate le **linee di indirizzo, per orientare le prestazioni dei Dipartimenti** e delle altre strutture organizzative dell'Ateneo **verso le priorità strategiche ivi individuate** (cfr. § 2.3). Inoltre, dando

seguito ad un'altra considerazione già espressa dal Nucleo in passato, l'Ateneo ha **allineato le tempistiche e le procedure della pianificazione strategica, dell'allocazione dei Punti Organico e della programmazione triennale del personale e dei processi documentali dell'AQ** ([delibera SA del 21 dicembre 2022](#) e [delibera CdA del 22 dicembre 2022](#) "Programmazione annuale e triennale del personale docente e T-A di Ateneo", punto 6 O.D.G. per SA, punto 10 per CdA; "Revisione del modello di distribuzione dei punti organico del personale docente e ripartizione anno 2023", punto 7 O.D.G. per SA, punto 12 per CdA e "Determinazione dei criteri per la predisposizione da parte dei Dipartimenti della programmazione triennale del personale docente e ricercatore per gli anni 2023-25, punto 8 O.D.G. per SA, punto 13 per CdA). Pertanto i Dipartimenti sono stati chiamati alla definizione di un **Piano Strategico Dipartimentale**, nel quale descrivere la propria visione di sviluppo del Dipartimento, individuare le azioni più idonee a conseguire gli obiettivi (preselezionati dall'Ateneo e misurati attraverso gli stessi indicatori previsti nel Piano Strategico, usati per la determinazione dei PuOr da attribuire a ciascun Dipartimento e messi a disposizione dei Dipartimenti in un apposito cruscotto) e motivare la richiesta di reclutamento delle risorse di personale docente e ricercatore necessarie per garantire l'attuazione delle azioni programmate e l'equilibrata crescita del Dipartimento.

La nuova procedura ha senz'altro costretto i Dipartimenti ad un riassetto organizzativo e ad un apprezzabile **sforzo di ripensamento del processo di pianificazione integrata**, che possono comprensibilmente giustificare un'**attuazione non perfetta**, anche se nel 2024 sembra risaltare un miglioramento nell'approccio rispetto all'anno passato. Dalla lettura dei Piani Strategici Dipartimentali 2024 (cfr. fig. 5.1) emerge infatti che i target degli indicatori sono quasi sempre stati quantificati; le azioni per il conseguimento dell'obiettivo vengono per lo più indicate e si configurano come specifiche azioni dipartimentali; rimane invece ancora debole la connessione con le risorse finanziarie e di personale necessarie per sostenere tali azioni.

D'altro canto, è da annotare che la preselezione degli obiettivi e degli indicatori da parte dell'Ateneo, pur ampia e idonea a rappresentare le varie vocazioni presenti tra i Dipartimenti, potrebbe aver in qualche caso inibito l'identificazione del singolo Dipartimento con le strategie, per una percepita, ridotta capacità di incidere in alcuni degli ambiti indicati (es. spin off, brevetti) o per alcune technicalità nella costruzione degli indicatori (es. indicatori dei Corsi di Studio). **Ciononostante, si ritiene che la modalità di programmazione adottate possa, con pochi aggiustamenti, responsabilizzare i Dipartimenti verso il raggiungimento degli obiettivi comuni dell'Ateneo e orientare in modo più deciso la loro organizzazione e sistema di monitoraggio in modo funzionale alle strategie.**

## La pianificazione dipartimentale, allineamento con obiettivi del Piano Strategico



▲Fig. 5.1 – Qualità della pianificazione integrata dei Dipartimenti Unifi. Fonte: analisi NUV sui Piani Strategici Dipartimentali 2024 (20 Relazioni pervenute su 21 Dipartimenti di Ateneo).

Alla luce della revisione dei processi di pianificazione e monitoraggio delle strategie dei Dipartimenti, si invita l'Ateneo:

- ad una attenta lettura dei Piani Strategici Dipartimentali e delle Relazioni Annuali dei Dipartimenti, per verificare che gli obiettivi e le azioni proposte siano plausibili, realizzabili e coerenti con la visione, e che siano sempre sottoposte ad una valutazione ciclica di efficacia;
- a coinvolgere i Dipartimenti nell'aggiornamento del Piano Strategico, cosicché la scelta degli obiettivi, degli indicatori e dei target sia condivisa fin dalle fasi iniziali della pianificazione e calibrata anche in funzione delle specificità delle aree disciplinari, e possa quindi trovare una declinazione più efficace nei Piani di Sviluppo Dipartimentali.

## 5.2 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIPARTIMENTI

**L'Ateneo dispone di informazioni accurate e di procedure funzionali ad un attento controllo dei risultati della ricerca e della terza missione/impatto sociale, peraltro molto positivi.**

### E.2.1 – Riesame delle attività di ricerca e terza missione/impatto sociale

A seguito delle raccomandazioni ricevute nel precedente rapporto di accreditamento, l'Ateneo ha sviluppato un **articolato sistema di monitoraggio delle attività di ricerca e terza missione dei Dipartimenti**, già descritto nelle [Relazioni Annuali precedenti](#) (cfr. § 3). In particolare, nell'ambito del processo di redazione della **Relazione Annuale del Dipartimento**, sono messi a disposizione dei Dipartimenti i dati e le informazioni utili al monitoraggio e riesame delle attività e dei risultati, funzionali all'identificazione delle aree di miglioramento e quindi allo sviluppo della programmazione per il periodo successivo. Nel 2022, ai rapporti dell'Osservatorio della Ricerca sulla qualità delle pubblicazioni e al cruscotto con i dati quantitativi della produzione scientifica, della progettualità e dell'attrazione di finanziamenti, del trasferimento tecnologico, si è aggiunto un [cruscotto di monitoraggio delle attività di public engagement](#).

**E.2.3 – Attuazione delle azioni di miglioramento programmate dai Dipartimenti**

Il processo del monitoraggio è stato aggiornato nel 2023, in concomitanza con la revisione del processo di pianificazione richiamata nel paragrafo precedente. L'aver avvicinato il momento di monitoraggio, autovalutazione e riesame alla fase di pianificazione successiva (a inizio 2024), pare aver migliorato la qualità dei due processi collegati, come visto sopra.

**Complessivamente, il sistema di gestione dell'AQ della ricerca e della terza missione appare piuttosto efficace, alla luce dei risultati conseguiti nella VQR, nell'attrattività di finanziamenti e nelle attività di valorizzazione della conoscenza, tra cui quelle finanziate dal PNRR. Infatti, ferme restando le differenze tra i Dipartimenti, i risultati delle attività di ricerca e terza missione (cfr. fig. 5.2) appaiono **generalmente positivi, pur con alcuni aspetti migliorabili:****

➤ **Qualità della produzione scientifica:** nella VQR 2015-2019 l'Ateneo è risultato settimo in Italia per qualità (IRAS1 e 2 pari 3,21) e quantità (IRAS3 pari a 3,63) dei prodotti di ricerca; tuttavia, è diminuito il numero di Dipartimenti che hanno ottenuto il finanziamento come Dipartimenti di Eccellenza (da 9 a 7, per un budget complessivo superiore ai 56 milioni di euro da investire nel periodo 2023-27). In attesa della prossima tornata di valutazione, le relazioni semestrali dell'Osservatorio della Ricerca mostrano una costante riduzione dei docenti inattivi e una buona percentuale di docenti in possesso dei requisiti per ottenere l'abilitazione scientifica nazionale al ruolo successivo (il 90% dei PO hanno abilitazione per il ruolo di Commissari per la valutazione dell'abilitazione, il 90,7% dei PA hanno requisiti per abilitazione a PO e il 77,5 % dei Ricercatori hanno requisiti idonei all'abilitazione a PA).

➤ **Politiche di reclutamento:** Unifi ha ottenuto l'8° posto nazionale sulla qualità delle politiche di reclutamento (IRAS2 VQR 2015-2019), ed è in continua crescita nel triennio il valore dell'indicatore Anvur iA\_C\_4 "Percentuale di professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo (73,9% contro il 72,4% del 2022 e il 53,3% del 2020).

➤ **Progetti di ricerca:** nel 2023 aumenta sia il numero totale di progetti finanziati, che l'ammontare dei finanziamenti, per un totale di più di 85 milioni di euro, prevalentemente derivanti dai programmi competitivi nazionali ed europei.

➤ **Trasferimento tecnologico:** si osserva un andamento altalenante nel numero di brevetti depositati (con minori importi valorizzati nel 2023 rispetto all'anno precedente) e di spin off attivati. L'Ateneo è d'altra parte fortemente impegnato sull'attuazione dei progetti finanziati dal PNRR. Il finanziamento complessivo ammonta, a valle delle rimodulazioni avvenute in corso



Fig. 5.2 – Sintesi dei risultati della ricerca e terza missione Unifi. Fonte: Cruscotto Dipartimenti 2023 (dati estratti a gennaio 2024).

d'anno (alcune delle quali ancora in corso con attesa delle prese d'atto da parte del MUR), a € 98.499.447,83 (per una sintesi dei progetti finanziati, vedasi la relazione allegata al Bilancio di Esercizio 2022 (cfr. § 2.4)).

➤ **Public engagement:** numerose e variegate attività con impatti diversificati sono rendicontate nel [sistema di rilevazione](#) Sisvalidat.

### **5.3 CRITERI DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE**

***La ripartizione delle risorse (di personale e finanziarie) all'interno dei Dipartimenti combina la suddivisione capitaria con la rilevazione dei fabbisogni rispetto alle attività e strategie.***

***E.3.1 – Criteri dipartimentali di distribuzione interna delle risorse***

Nel Piano Strategico Dipartimentale è richiesto ai Dipartimenti di indicare i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse economiche e di personale assegnate al sostegno della ricerca e della terza missione/impatto sociale.

Come già accennato (cfr. § 2.2) l'Ateneo, a luglio di ogni anno, ripartisce tra i Dipartimenti il budget finanziario per l'esercizio successivo, chiedendo di formulare le previsioni di spesa per la costruzione del Bilancio Unico preventivo. I Consigli di Dipartimento approvano i budget di struttura a seguito delle proposte delle Commissioni di Indirizzo e di Autovalutazione (CIA) interne a ciascun Dipartimento. Le proposte si richiamano, per la ripartizione interna delle risorse, ai criteri generali di Ateneo (sostenibilità didattica, monitoraggio dei SSD in sofferenza, riequilibrio tra le fasce del personale docente afferente ai vari SSD/macrosettori, valutazione scientifica dei SSD/macrosettori, potenziamento di specifiche linee di ricerca...). Dalle Relazioni dei Dipartimenti si apprende che alcuni Dipartimenti hanno regolamentato esplicitamente i criteri da seguire nella ripartizione delle risorse (PuOr e finanziarie) tra SSD e gruppi di ricerca, spesso limitandosi tuttavia ad una suddivisione capitaria tra le componenti afferenti al Dipartimento.

Tra il 2023 e il 2024 tuttavia, come già accennato, l'Ateneo ha promosso un controllo più stringente sull'utilizzo delle risorse da parte dei Dipartimenti, da un lato introducendo il sistema di performance budgeting nell'ambito della pianificazione strategica dipartimentale, dall'altro attraverso un controllo in itinere ed ex post sulle poste residue del fondo di dotazione.

***E.3.2– Criteri dipartimentali di distribuzione interna di incentivi e premi***

Nell'Ateneo fiorentino gli incentivi e le premialità per il personale docente, di ricerca e tecnico amministrativo non sono erogati dai Dipartimenti ma dall'Ateneo, che ne definisce i criteri di distribuzione (cfr. § 2.1).

Apprezzando quanto già avviato dall'Ateneo, il Nucleo invita ad **assicurarsi che i Dipartimenti dispongano di risorse adeguate a sostenere i vari ambiti di attività e che impieghino le risorse loro assegnate coerentemente con i loro fabbisogni e con gli obiettivi** che intendono perseguire, verificando al contempo la coerenza tra le strategie della struttura e quelle istituzionali.

### **5.4 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DOTTORATI**

***Gli indicatori di qualità del Dottorato di Ricerca appaiono per lo più positivi, con margini di miglioramento per quanto riguarda l'internazionalizzazione dei percorsi.***

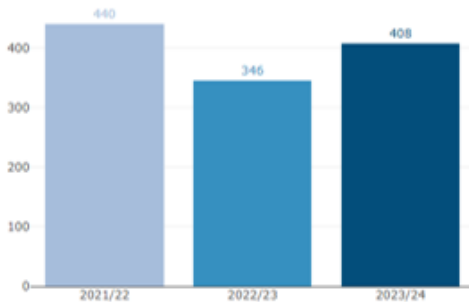
**E.2.2 – Risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca**

L'Ateneo ha definito alcuni **obiettivi strategici per il potenziamento dei Corsi di Dottorato**, dei quali ha marcato la rilevanza inserendoli nelle linee di indirizzo per l'attuazione delle strategie con le

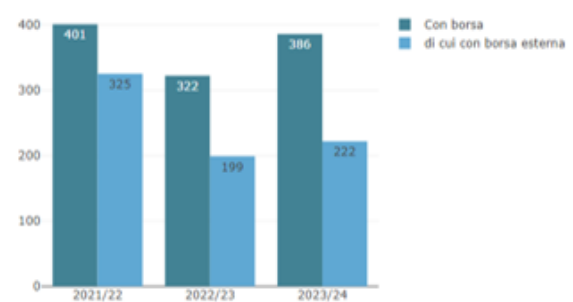
quali sono stati attribuiti obiettivi operativi ai Dipartimenti e alle strutture. Attraverso il Delegato nominato, il Sistema di Governo sta avviando l'adeguamento dei processi di gestione del Dottorato alle previsioni del modello AVA 3, a cominciare dall'impulso alle attività formative. Per monitorare i risultati dei Corsi di Dottorato, l'Ateneo dispone del cruscotto Dottorati, che contiene informazioni tratte dall'Anagrafe Dottorati, dal gestionale delle carriere dei dottorandi, dall'Indagine Almalaurea sui dottori di ricerca, presentate a livello di Ateneo e di Dipartimento come sede di Dottorato, per restituire un quadro complessivo dell'offerta formativa dottorale e dei suoi rapporti con il mondo accademico e industriale e caratterizzare il percorso di studi e ricerca, anche all'estero, dei dottorandi. Il cruscotto è stato implementato con una specifica sezione dedicata agli Indicatori Anvur per il Dottorato, sia a livello di Ateneo che per singolo Corso di Dottorato. È attualmente in corso la rilevazione delle opinioni dei dottorandi secondo il modello di questionario definito da ANVUR.

Il numero di iscritti al I anno è in crescita, grazie all'aumento delle risorse per le borse di dottorato disposto dal PNRR (408 studenti Ciclo 39° rispetto ai 346 per il Ciclo 38°). Risulta in aumento nell'ultimo anno la percentuale iscritti con titolo di accesso in altro Ateneo (43,9% contro il 33,8%). Le performance di Ateneo si confermano tendenzialmente superiori alle medie nazionali, in particolare per quanto riguarda gli indicatori di: tasso di occupazione (Unifi 91,8%, Italia 91,5%), pubblicazioni realizzate (Unifi 94,2%, Italia 88,6%), dottorandi in mobilità all'estero (Unifi 49,7%, Italia 49,4%). In aumento anche la percentuale di dottori che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (28,1%).

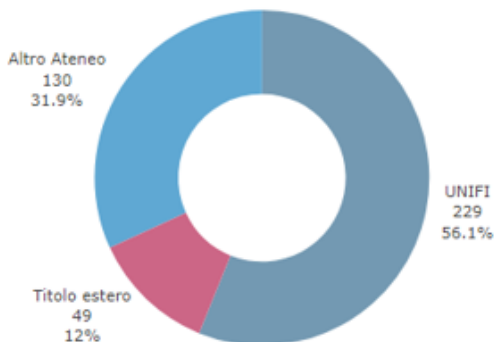
**Iscritti al I anno per A.A.**



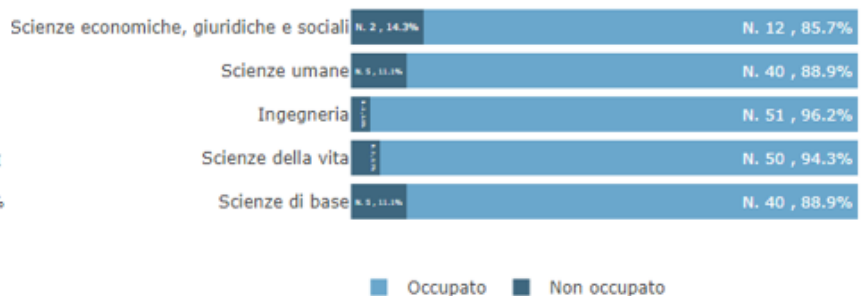
**Iscritti al I anno per A.A. con borsa**



**Iscritti per titolo di provenienza A.A. 2023/24**



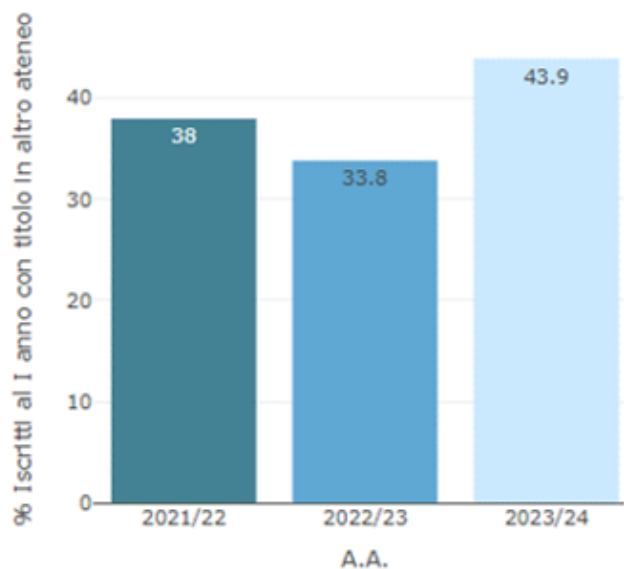
**Tasso di occupazione secondo def. Istat**



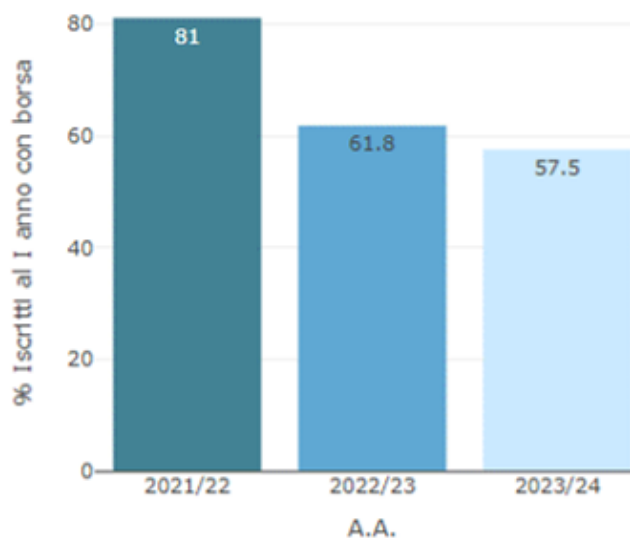
▲Fig. 5.3 – Dati su dottorati UNIFI 2021-23. Fonte: Cruscotto Dottorati (aggiornamento settembre 2024), in particolare Fonte: ANS\_PL; ESSE3 Gestione carriera studenti; Indagine Almalaurea 2024 - Condizione occupazionale dei dottori di ricerca a un anno dal titolo, anno di indagine 2023



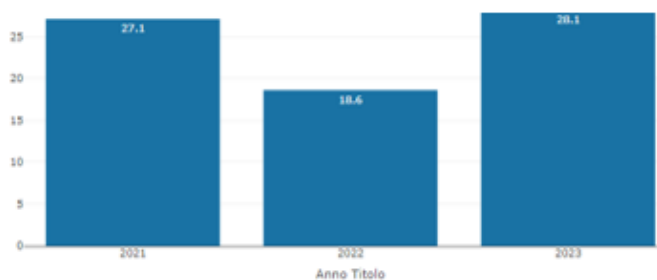
**H.0.0.A. - Percentuale di iscritti al I anno di Corsi di Dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in Altro Ateneo**



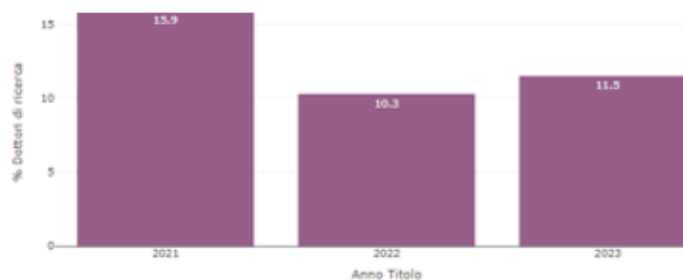
**H.0.0.C. - Percentuale di borse finanziate da Enti esterni**



**H.0.0.B. - Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero**



**H.0.0.D. - Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi in istituzioni pubbliche o private**



▲Fig. 5.4 - Indicatori AVA per Dottorato, fonte: Cruscotto "Dottorati", dati Anvur (aggiornamento a settembre 2024).

Nelle more di apprezzare l'applicazione del sistema di AQ dei Dottorati di Ricerca, si osserva la progressiva maturazione della capacità di autovalutazione e riesame dei risultati da parte dei Dipartimenti, alla luce delle revisioni procedurali introdotte sul modello di monitoraggio.



[unifi.it](http://unifi.it)