



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Nucleo di Valutazione Relazione Annuale 2022





sezione 1

Sistema di Assicurazione della Qualità

Relazione a cura di:

Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Firenze

Francesco Giunta (Coordinatore), Adelina Adinolfi, Mirko Brogi, Giovanna Del Gobbo, Antonella Paolini, Anna Renzi, Salvatore Romanazzi, Emanuela Stefani, Nicola Torelli

Servizio di Supporto al Nucleo di Valutazione e Struttura Tecnica Permanente

Valentina Papa, Chiara Brusco, Claudia Conti, Silvia Roffi, Francesca Salvi

INDICE

SOMMARIO	1
1. VISIONE DELLA QUALITÀ, SISTEMA DI AQ DI ATENEO E DOTAZIONI DI SISTEMA.....	3
1.1 STRATEGIE E POLITICHE DI AQ	5
1.2 FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI AQ.....	7
1.3 RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE	10
1.4 PERSONALE DOCENTE	12
1.5 INFRASTRUTTURE, PERSONALE TA E SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA.....	14
2. AQ DELLA DIDATTICA E DEI CORSI DI STUDIO.....	16
2.1 OFFERTA FORMATIVA.....	16
2.2 PERCORSI FORMATIVI	21
2.3 METODOLOGIE DIDATTICHE E DI ACCERTAMENTO DELLE COMPETENZE.....	22
2.4 CARRIERE DEGLI STUDENTI	24
2.5 SOSTENIBILITÀ DELLA DIDATTICA	27
2.6 MONITORAGGIO DEL SISTEMA AQ DEI CDS E REVISIONE CRITICA DEI PERCORSI FORMATIVI.....	29
2.7 DOTTORATI DI RICERCA.....	31
3. AQ DELLA RICERCA E TERZA MISSIONE E DEI DIPARTIMENTI.....	34
3.1 POLITICHE PER LA QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE.....	35
3.2 SISTEMA DI AQ E VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA RICERCA E TERZA MISSIONE.....	38

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 della didattica, ricerca e terza missione** dell'Ateneo fiorentino in coerenza con i requisiti di qualità del sistema AVA e con una prospettiva valutativa ciclica, volta a cogliere i progressivi miglioramenti del sistema ed a supportarne, attraverso la riflessione critica, lo sviluppo continuo.

La presente Relazione ha come principale orizzonte temporale l'**anno 2021**, caratterizzato da **fattori di contesto** di rilievo, sia sul piano interno che esterno all'Ateneo, quali:

- il **protrarsi dell'emergenza sanitaria** globale dovuta alla pandemia da SARS-COV2, con la necessità di adattare continuamente l'organizzazione delle attività istituzionali dell'Ateneo in funzione delle variazioni del quadro epidemiologico e dei conseguenti interventi normativi;
- l'evoluzione del **quadro normativo** riferito alle attività della Pubblica Amministrazione, e in particolare delle Università, con l'uscita del nuovo decreto ministeriale 1154/2021 e del modello di accreditamento AVA 3;
- l'espletamento delle procedure relative al nuovo esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (**VQR 2015-2019**) e l'avvio di nuovi progetti strategici, tra cui quelli legati alla Programmazione Triennale (**PRO3**) e al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (**PNRR**);
- la **modifica degli assetti di governance**, con l'insediamento anticipato della nuova Rettore a settembre 2021 e l'avvicendamento del Direttore Generale nel mese di marzo 2022, che hanno determinato l'esaurirsi degli impulsi programmatori precedenti, e il contemporaneo avvio della definizione delle nuove strategie.

Al fine di avvicinare le tempistiche della valutazione alla situazione presente e quindi fornire considerazioni più tempestive per il miglioramento del sistema di AQ di Ateneo (capitolo 1), della didattica e dei Corsi di Studio (capitolo 2), della ricerca, della terza missione e dei Dipartimenti (capitolo 3), laddove utile si estenderà il periodo di osservazione a quanto già avviato nel corso del 2022, limitando tuttavia le considerazioni valutative sulle azioni più recentemente promosse dalla nuova squadra di governo.

L'impostazione del documento si colloca ancora nel solco del modello AVA2, ma **anticipa alcuni aspetti del nuovo sistema AVA3**, ad esempio nel razionalizzare (come già nelle relazioni precedenti) l'articolazione dei requisiti di AQ per macrotemi, nel valutare i risultati dei percorsi di dottorato e nel dare rilevanza all'integrazione tra strategie e gestione. Per ogni ambito di osservazione un breve commento introduttivo sintetizza le conclusioni valutative; nel corpo dei paragrafi sono avanzate eventuali raccomandazioni e suggerimenti. Alla Relazione si affiancano i cruscotti di monitoraggio dell'Ateneo, dei CdS, dei Dottorati e dei Dipartimenti, nei quali sono analizzati gli indicatori ministeriali per l'accREDITamento periodico e altri indicatori di risultato tratti dai sistemi

informativi interni. I report sono costruiti come file html dinamici, che Organi di Governo, Corsi di Studio, CPDS e Dipartimenti potranno interrogare autonomamente per indagare i fenomeni di loro interesse con varie modalità.

Esaminando l'impianto complessivo del sistema di AQ dell'Ateneo (strategie ed obiettivi, funzionalità delle procedure, disponibilità di risorse, maturazione del sistema di monitoraggio e autovalutazione), emergono continui avanzamenti nell'implementazione pratica del sistema di AQ, ma permangono alcune aree di miglioramento.

Di seguito il sommario dei contenuti salienti della relazione.

Aspetti positivi	Aree di miglioramento
Visione della qualità, sistema di AQ di Ateneo e dotazioni	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estensione e coesione degli strumenti di programmazione ➤ Chiarezza delle politiche allocative e coerenza con il sistema nazionale 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificazione delle priorità strategiche e condivisione con la comunità accademica ➤ Semplificazione delle procedure e dei documenti di gestione dell'AQ ➤ Servizi per gli studenti
AQ della Didattica e dei Corsi di Studio	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avvio di un sistema di monitoraggio integrato dell'offerta formativa di Ateneo (qualità e sostenibilità dei CdS) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efficacia della didattica e regolarità delle carriere degli studenti ➤ Servizi di segreteria e supporto ai tirocini
AQ della Ricerca e Terza Missione e dei Dipartimenti	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risultati della ricerca e terza missione 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modalità di valutazione dell'efficacia degli obiettivi strategici dipartimentali

1. VISIONE DELLA QUALITÀ, SISTEMA DI AQ DI ATENEI E DOTAZIONI DI SISTEMA

Il Nucleo di Valutazione monitora costantemente lo sviluppo del sistema di AQ e i risultati nella didattica, ricerca e terza missione e nella gestione, attraverso modalità d'analisi integrate (fig. 1.1), i cui esiti confluiscono nelle diverse sezioni della Relazione Annuale e negli altri documenti di valutazione prodotti durante l'anno (pareri ai bilanci, validazione della relazione sulle performance, rilievi sulla trasparenza, pareri sull'istituzione dei CdS e accreditamento dei dottorati, pareri su passaggi di settore e scambi contestuali tra docenti di diversi Atenei, feedback delle audizioni).

Studio delle fonti documentali	Analisi degli indicatori di efficacia	Verifica della soddisfazione delle parti interessate	Ascolto dei soggetti coinvolti nell'AQ
<ul style="list-style-type: none"> •Ateneo: Rapporto di accreditamento ANVUR, Piano Strategico, Piano Integrato, Relazione sulle Performance, Bilancio sociale, Bilanci preventivi e consuntivi, altri atti di indirizzo e pianificazione, delibere OdG, relazioni dei Prorettori, relazione del PQ, altri •CdS: Schede SUA-CdS, SMA, Rapporti di riesame, Relazioni CPDS, verbali, altri •Dipartimenti: Relazioni dei Dipartimenti, Relazione Osservatorio della Ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> •Ateneo: Scheda di Ateneo, Cruscotto ANVUR, rielaborazione dati tratti da sistemi informativi interni •CdS: Cruscotto ANVUR (didattica, carriere studenti, internazionalizzazione) •Dipartimenti: Scheda di Ateneo, ultima VQR disponibile, dati tratti da sistemi informativi interni su ricerca e terza missione 	<ul style="list-style-type: none"> •Opinione degli studenti e dei laureandi •Indagini di customer satisfaction (studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, soggetti esterni) •Benessere organizzativo (personale tecnico amministrativo) 	<ul style="list-style-type: none"> •Scambi con soggetti istituzionali e unità organizzative •Presentazione della Relazione Annuale agli Organi di Governo •Audizioni dei CdS •Audizioni dei Dipartimenti

▲Figura 1.1 – Approccio del Nucleo di Valutazione alla valutazione del sistema di AQ di UNIFI.

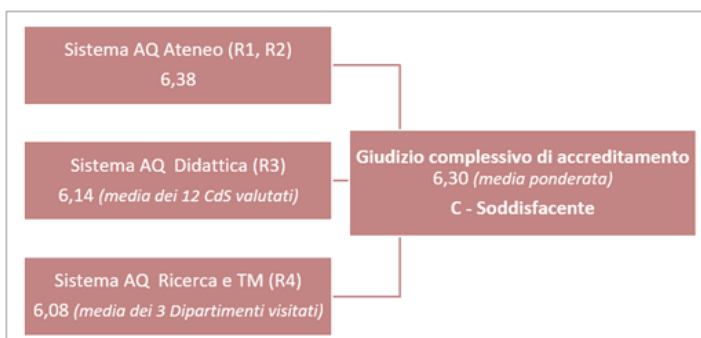
Tra i metodi adottati, le **audizioni** dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti, svolte in collaborazione dal Nucleo di Valutazione e dal Presidio Qualità di Ateneo, rappresentano un rilevante momento di dialogo sui processi e sui risultati dell'AQ della didattica, ricerca e terza missione, utile per conoscere e diffondere buone prassi e per condividere riflessioni sulle criticità e sui possibili avanzamenti del sistema. Le **procedure** di audit dei CdS e dei Dipartimenti prevedono in sintesi:

- analisi preliminare delle fonti documentali e degli indicatori di efficacia;
- interviste strutturate ai soggetti coinvolti (Presidente CdS, Direttore Dipartimento, Presidente Scuola, rappresentanti degli studenti; studenti e laureati iscritti alla LM; docenti; Comitato di Indirizzo; personale tecnico amministrativo; eventuali altri soggetti indicati da CdS/Dipartimento);
- condivisione con la governance delle strutture e dell'Ateneo delle riflessioni su punti di forza e aree di miglioramento emerse nel confronto.

Tra il 2016 e il 2022 sono stati auditi 46 Corsi di Studio, corrispondenti a poco più di un terzo dell'offerta formativa di primo e secondo livello dell'Ateneo. Al fine di ottenere una adeguata caratterizzazione della variegata offerta formativa di Ateneo, nella selezione dei CdS da audire si sono adottati i seguenti **criteri**:

- rotazione tra le strutture, privilegiando le Scuole con le percentuali inferiori di CdS già visitati sul totale;
- alternanza tra le tipologie di corso: L, LM, LMCU, CdS con vocazioni specifiche (ad esempio: CdS professionalizzanti, internazionali...);
- performance critiche o virtuose negli indicatori ANVUR riferiti a regolarità degli studi, sostenibilità, abbandoni, efficacia della laurea e internazionalizzazione;
- qualità dei documenti di AQ redatti dal CdS (SUA, SMA, rapporti di riesame, Relazione CPDS).

Pur nella difficoltà di generalizzare, viste le ampie differenze dovute ai diversi contesti disciplinari e organizzativi, le audizioni mettono in luce buone pratiche e criticità ricorrenti; il *feedback* con l'indicazione puntuale di aspetti positivi e aree di miglioramento viene trasmesso alla governance di ciascun CdS, ed è stato caricato nel portale ANVUR dedicato.



▲Figura 1.2 – Giudizio di accreditamento periodico. Fonte: Rapporto di accreditamento ANVUR, 27 maggio 2020

A seguito della visita in loco per l'**accreditamento periodico** della sede e dei Corsi di Studio, l'Ateneo ha ricevuto da ANVUR il rapporto di accreditamento periodico; aggregando i punteggi assegnati dalla CEV ai punti di attenzione del modello AVA2, l'Ateneo ha ottenuto il giudizio complessivo di livello C-Soddisfacente e l'accREDITamento della sede e di tutti i suoi CdS per la durata massima consentita dalla normativa vigente.

In questa Relazione si dà conto anche degli aspetti per i quali nel rapporto di accreditamento sono state espresse **raccomandazioni**/condizioni, che riguardavano:

- la periodica **revisione critica del sistema di AQ**: questa è partita dal ripensamento della composizione e delle funzioni del Presidio Qualità di Ateneo e si è poi concentrata in particolare sul potenziamento della comunicazione con gli Organi e le strutture e sulla revisione degli strumenti documentali dell'AQ (cfr. § 1.2).
- il **ruolo attribuito agli studenti**: nonostante la rappresentanza studentesca sia garantita in tutti gli organi di governo e controllo centrali e decentrati e l'opinione degli studenti tratta dalle indagini strutturate di customer satisfaction rappresenti una fonte di programmazione, la partecipazione e il

contributo degli studenti risultano ancora poco incisivi. Rispetto a questo punto, facendo seguito alle sollecitazioni sollevate dal Presidio Qualità e dal Nucleo di Valutazione, gli Organi di Governo hanno discusso la possibilità di prevedere iniziative concrete per rafforzare l'effettivo coinvolgimento degli studenti nei processi decisionali (quali ad esempio l'attribuzione di microcredenziali o crediti ai rappresentanti per la loro attività).

➤ le **politiche in materia di offerta formativa**, l'esplicita correlazione tra profili professionali e obiettivi formativi dei Corsi di Studio, la chiara condivisione con gli studenti delle conoscenze richieste in ingresso e dei criteri di verifica dell'apprendimento; l'impegno dell'Ateneo in questo campo si è tradotto in un più diretto monitoraggio e indirizzo alle strutture, da parte della governance dell'Ateneo, sull'offerta formativa esistente e sulle sue prospettive di sviluppo (cfr. § 2).

➤ il **sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati dei Dipartimenti, della ricerca e della terza missione**: su questo fronte sono stati fatti significativi avanzamenti, sia a livello di Ateneo che dipartimentale (cfr. § 3).

1.1 STRATEGIE E POLITICHE DI AQ

L'Ateneo ha definito chiaramente la propria visione strategica per il potenziamento della didattica, della ricerca e terza missione e della gestione, in coerenza con gli obiettivi generali del sistema universitario nazionale e nel rispetto dei criteri di sostenibilità; per orientare organicamente tutte le strutture verso il raggiungimento dei risultati attesi, è ora utile focalizzare le priorità e condividerle con l'intera comunità accademica.

Per buona parte del 2021 il [Piano Strategico 2019-2021](#) costituiva ancora il documento di indirizzo strategico cardine per l'Università di Firenze, contenente le politiche e gli obiettivi di sviluppo delle missioni istituzionali e degli aspetti gestionali.

Dal 2022, con il **nuovo mandato rettorale** e l'insediamento del **nuovo Direttore Generale**, tenuto conto anche delle nuove previsioni normative sull'adozione del *Piano integrato di attività e organizzazione* (DL 80/2021, art. 6), è stato dato avvio ad un **nuovo ciclo di programmazione**

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

▲Figura 1.3 – Principali documenti di Ateneo di indirizzo per l'AQ delle missioni e della gestione.

strategica e della performance, concretizzatosi nel [Piano Strategico 2022-2024](#), nel [PIAO 2022-2024](#) e declinato nei vari atti di pianificazione (cfr. fig. 1.3).

Il Piano Strategico 2022-2024 espone la visione di sviluppo dell'Ateneo basandola su 4 assi: Didattica, Ricerca, Impatto Sociale, Responsabilità e Sostenibilità, anche in collegamento con l'agenda internazionale degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile. Il Piano comprende la declinazione degli obiettivi strategici a livello di Dipartimento (cfr. fig. 1.4).



▲Figura 1.4 – Obiettivi del Piano Strategico 2022-2024 e declinazione nei Dipartimenti.

Osservando un **buon livello di coesione delle strategie e della loro attuazione operativa** (cfr. [Relazione NUV 2022, sezione sul Funzionamento del ciclo delle performance](#), § 2), visti anche i nuovi impulsi del modello AVA3 (che danno particolare rilievo alla organicità tra gli atti di programmazione e gestione a tutti i livelli di governo dell'Ateneo), per inquadrare meglio la portata degli obiettivi e dare conto in modo trasparente delle scelte conseguenti, **si suggerisce di:**

➤ **identificare**, tra i numerosi e ambiziosi obiettivi strategici, **gli ambiti prioritari di azione nel breve e nel medio periodo**, ed un cronoprogramma esteso per le restanti linee. Ciò permetterebbe di **orientare la declinazione delle strategie nelle strutture e le tempistiche di realizzazione degli interventi**.

➤ **comunicare i principi e gli obiettivi del Piano a tutta la comunità accademica**, per condividerne i valori, favorire il senso di identità e appartenenza e dirigere le attività dei singoli verso gli scopi generali dell'Ateneo.

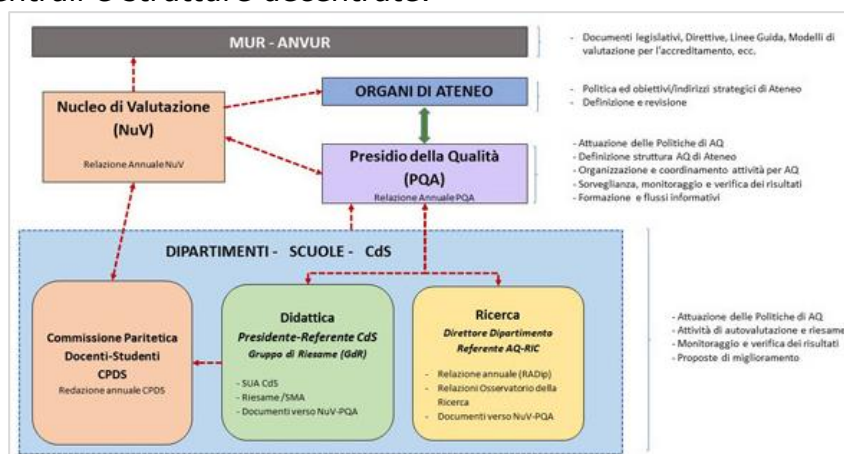
➤ dare evidenza dell'**integrazione tra le strategie**, i processi del sistema di gestione della **qualità dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti e il ciclo delle performance**.

1.2 FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI AQ

L'implementazione del sistema di AQ è in continua evoluzione, soprattutto in relazione agli aspetti documentali e tecnologici del monitoraggio. Cogliendo le opportunità del nuovo sistema AVA3, di prossima applicazione, è importante operare per semplificare le procedure e per allineare meglio finalità e fasi del sistema di AQ con quelle della gestione ordinaria.

L'organizzazione dell'Ateneo appare complessivamente funzionale all'attuazione delle strategie e per la gestione in qualità delle missioni istituzionali. Dal confronto con i soggetti coinvolti emerge talvolta la necessità di potenziare il dialogo tra organi centrali e strutture decentrate.

►Figura 1.5 – Principali soggetti coinvolti nella gestione dell'AQ.
Fonte: [Documento di AQ di Ateneo](#).



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. I dati sono presi in esame nelle relazioni dei Dipartimenti, nelle relazioni delle CPDS, nei rapporti di riesame e nel commento annuale dei CdS alle SMA con livelli di profondità e accuratezza diversificati (cfr. §§ 2.6, 3.2). Il Presidio Qualità e il Nucleo esaminano sistematicamente questi documenti per acquisire informazioni sulle attività messe in campo dalle strutture, sui processi gestionali, sui loro risultati e sullo stato di maturazione del sistema di AQ. Di anno in anno, è possibile osservare lievi progressi nella capacità di autovalutazione da parte delle strutture, nonostante alcuni aspetti ancora problematici (cfr. oltre).

Le **iniziative di sviluppo del sistema promosse dal Presidio** (documentate nella [Relazione Annuale del PQA](#)) ricadono principalmente nei seguenti ambiti:

- **divulgazione della cultura della qualità**, attraverso la formazione, la comunicazione istituzionale e i rapporti diretti con i soggetti coinvolti (Dipartimenti, Scuole, Organi di Governo);
- aggiornamento delle **linee guida** (es. linee guida per la costruzione dell'offerta formativa, cfr. § 2.1) e dei **documenti di monitoraggio** (format della Relazione delle CPDS, format della Relazione dei Dipartimenti);
- **analisi sistematica dei documenti di AQ** (documenti di progettazione CdS, SUA-CdS, SMA, Relazioni CPDS e Dipartimenti) e **feedback alle strutture**.

Tra il 2021 e il 2022 il Presidio ha inoltre condotto un'approfondita analisi degli esiti della visita di accreditamento, associando ad ogni osservazione della CEV la previsione di possibili azioni correttive, con le relative responsabilità di attuazione, ed avviando con le strutture (Dipartimenti, CdS, aree dirigenziali) un dialogo finalizzato al superamento delle criticità rilevate nelle tempistiche stabilite per il follow up dell'accREDITamento periodico.

L'Ateneo svolge un attento **controllo di gestione** sui risultati delle **missioni istituzionali**, degli **obiettivi strategici e di performance**, e sulla gestione delle **infrastrutture** e delle **risorse finanziarie**, come è evidente dai documenti di programmazione e rendicontazione.

La gestione informatizzata della maggior parte dei processi dell'Ateneo consente di disporre di ampi archivi di dati digitali, utili per il 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 (cfr. fig. 1.6). L'Ateneo ha raccolto l'esigenza espressa dai Dipartimenti di dotarsi di uno strumento omogeneo per il monitoraggio delle attività di *public engagement*, per le quali è stato recentemente

Gestione offerta formativa <ul style="list-style-type: none"> • ProgramDid (Unifi) • UGOV Didattica • SUA-CdS 	Carriere studenti <ul style="list-style-type: none"> • G2E3 • St@ge On Line (Unifi) • CorData (Unifi) • Indicatori ANVUR 	Ricerca <ul style="list-style-type: none"> • Flore • SciVal • CRUI/Unibas • Anagrafe progetti di ricerca (Unifi)
Terza Missione <ul style="list-style-type: none"> • Orbit/Netval • Jama (Unifi) • Anagrafe progetti di ricerca (Unifi) 	Gestione risorse umane, finanziarie e strutturali <ul style="list-style-type: none"> • UGOV Risorse Umane e contabilità • ABCWeb (Good Practice – Efficienza) • EasyRoom (spazi didattici) • Infocad (spazi) 	Opinioni delle parti interessate <ul style="list-style-type: none"> • Sisvalidat (didattica, servizi, tirocini) • Almalaura • Indagini Good Practice • Altre indagini

▲ *Figura 1.6 – Principali applicativi e banche dati in uso in Ateneo.*

rilasciato un apposito applicativo, sviluppato dal DISIA nell'ambito della piattaforma SIS-Validat.

Molti di questi dati, rielaborati per le specifiche necessità, confluiscono nel [Datawarehouse di Ateneo](#) (DAF), che raccoglie i bollettini statistici, i *datamart* sulle carriere degli studenti e sull'andamento delle consistenze del personale e le principali fonti documentali e dati 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.). Il materiale è ripartito tra una sezione pubblica ed una ad accesso autenticato.

A questi strumenti si aggiungono i [cruscotti di monitoraggio](#) sviluppati dal Nucleo di Valutazione in collaborazione con il PQA, il servizio statistico di Ateneo e le strutture coinvolte nella gestione dei fenomeni oggetto di osservazione:

➤ **Cruscotto Didattica – Indicatori AVA:** i dati rappresentati sono relativi agli indicatori messi a disposizione da Anvur, da cui è stato selezionato un set di indicatori ritenuti più significativi per rappresentare le caratteristiche dell'Ateneo, confrontati con la Media Italia e la Media Mega Atenei, nell'analisi di dettaglio sui singoli Corsi di Studio appartenenti a ciascuna Scuola viene rappresentato l'ultimo anno disponibile con l'indicazione della variazione percentuale rispetto all'anno precedente.

➤ **Cruscotto Didattica – Sezione C1 SUA-CdS:** la reportistica, relativa a ciascuna Scuola, presenta tavole e grafici dettagliati per singolo Corso di Studio relativamente alle carriere degli studenti, e integra gli indicatori AVA con dati interni UNIFI, provenienti dal gestionale carriere studenti G2E3.

➤ **Cruscotto Dipartimenti:** il cruscotto raccoglie molteplici informazioni su vari ambiti: ricerca e trasferimento tecnologico, organizzazione delle risorse, offerta formativa e internazionalizzazione. I dati consentono la selezione di uno o più Dipartimenti con un confronto sull'ultimo triennio e una visione d'insieme a livello di Ateneo.

➤ **Cruscotto Dottorati:** contiene informazioni tratte dall'Anagrafe Dottorati, dal gestionale delle carriere dei dottorandi, dall'Indagine Almalaura sui dottori di ricerca, presentate a livello di Ateneo e di singolo corso 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.

Tenuto conto che la **prossima revisione del sistema di AQ dovrà basarsi sulle indicazioni del modello AVA3**, appaiono ancora validi e con esso coerenti **alcuni spunti di riflessione**, in parte già annotati in precedenza:

➤ per evitare le logiche meramente adempimentali, è necessario che le **procedure e i documenti dell'AQ** vengano vissuti come un mezzo, non il fine della gestione in qualità. Per questo, sarebbe appropriato **ripensare il loro collocamento nell'ambito degli ordinari processi gestionali** delle strutture, anche associandoli a strumenti già in uso e intensificando il supporto pratico ai Dipartimenti e alle Scuole da parte del PQA e delle aree coinvolte nelle fasi cruciali dello sviluppo delle proprie attività (ad esempio, in concomitanza con la revisione dell'offerta formativa e la programmazione degli obiettivi).

➤ per le ragioni sopra dette, è opportuno **semplificare le procedure e i modelli di analisi**, in modo tale da permettere ai CdS e ai Dipartimenti di **concentrarsi sulle aree di miglioramento prioritarie** individuate dall'autovalutazione, **intersecandole con le strategie di Ateneo, con i requisiti di AQ del sistema AVA e gli indicatori del sistema universitario nazionale**, che devono costituire il principale riferimento per il controllo degli esiti delle azioni di miglioramento.

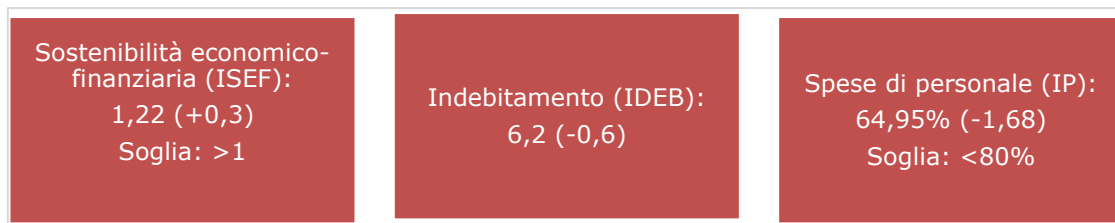
➤ per favorire la presa in carico delle azioni di miglioramento da parte dei soggetti effettivamente responsabili della loro attuazione e dare conto dei risultati alle parti interessate è necessario garantire il **coordinamento e la comunicazione tra tutte le parti interessate**: CdS, Dipartimenti, Organi di Governo, studenti, personale docente e tecnico amministrativo.

1.3 RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

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

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

I risultati di bilancio mostrano un quadro ampiamente positivo, così come gli indicatori ministeriali di sostenibilità economico-finanziaria, tutti sempre ben compresi nei limiti stabiliti ed in miglioramento rispetto alla rilevazione precedente (cfr. fig. 1.7).



▲Figura 1.7 – Indicatori ex DM 6/2019 - allegato E - gruppo D – Sostenibilità economico-finanziaria. Fonte: Scheda Indicatori di Ateneo – aggiornamento 02/07/2022.

Il modello di distribuzione delle risorse finanziarie a Dipartimenti e Scuole è sostanzialmente stabile nei suoi principi generali dal 2017, che qui si ripetono sinteticamente, rimandando per i dettagli alla [Relazione Annuale 2020](#), § 1.3. La **dotazione unitaria, quantificata in relazione a parametri stabili** (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; è previsto un monitoraggio quadrimestrale dell'impiego delle risorse. I Dipartimenti possono variare la ripartizione del budget nei *range* consentiti dal modello, in modo da assecondare le proprie strategie.

Le proposte delle Commissioni di Indirizzo e di Autovalutazione (CIA), sottoposte all'approvazione dei **Consigli di Dipartimento**, si richiamano, per la **ripartizione interna delle risorse**, ai criteri generali di Ateneo (suddivisione capitaria tra tutti i membri afferenti al Dipartimento per una quota basale e ripartizione della restante parte in relazione a consistenze del personale, 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.

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 contabilità analitica e del performance budgeting (già sperimentato dall'Ateneo), come precedentemente suggerito anche dal Nucleo di Valutazione. Ciò permetterebbe tra l'altro di migliorare la rendicontazione economico-finanziaria degli obiettivi a tutti i livelli, incrementando 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 (oltre 100 milioni di euro).

1.4 PERSONALE DOCENTE

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

Nel corso del 2022 è stata avviata dalla nuova governance la revisione dell'architettura del modello per l'allocazione delle **risorse destinate al reclutamento (Punti Organico e risorse finanziarie)**, rimasto sostanzialmente stabile nei suoi principi generali dal 2017. Questo 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 storica (basata sull'organico, sul potenziale didattico e sul rapporto docenti/studenti) e una quota premiale (basata sui risultati VQR, regolarità delle carriere degli studenti, indicatori relativi alla vocazione propria del Dipartimento - es: internazionalizzazione, trasferimento tecnologico, attività assistenziale).

Fabbisogno didattico/potenziale del SSD
Indice di piramidalità del SSD (PO/PO+PA)
Consistenza delle cessazioni
Qualità della ricerca (VQR, altri indicatori)
Attività di Terza Missione di particolare rilievo e importanza prospettica
Esigenze legate all'attività assistenziale in accordo con le Aziende sanitarie di riferimento
Coerenza con le strategie di Ateneo e Dipartimentali
Preferenza per il reclutamento di RTD e limitazione dei PO

▲ *Figura 1.8 - Criteri di Ateneo per il reclutamento del personale docente.*

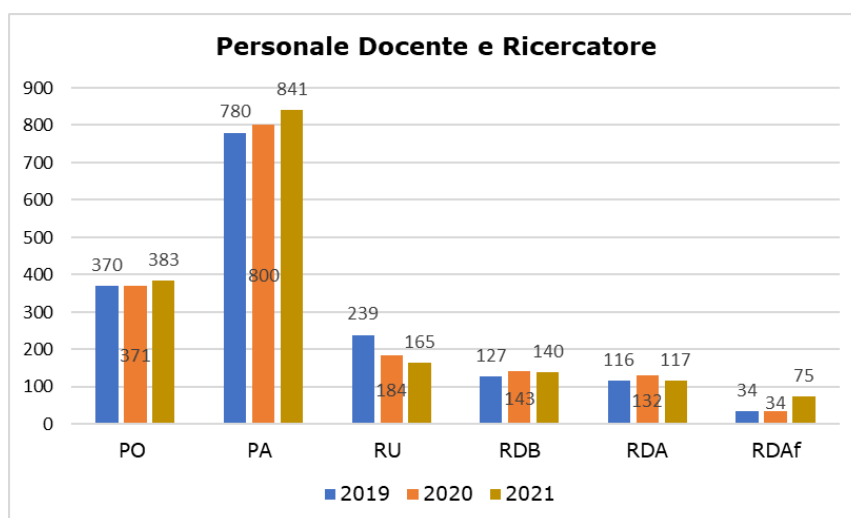
Si rimanda alla [Relazione Annuale 2020](#), § 1.4 per gli elementi di dettaglio e alle prossime edizioni per le prime considerazioni sulle scelte operate con la revisione. L'ammontare di risorse destinate annualmente alla programmazione del personale docente viene ripartito in due distinte quote di Punti Organico: **una quota, destinata alla programmazione dei Dipartimenti**, viene impiegata dai Dipartimenti 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 complessivi di Ateneo 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).

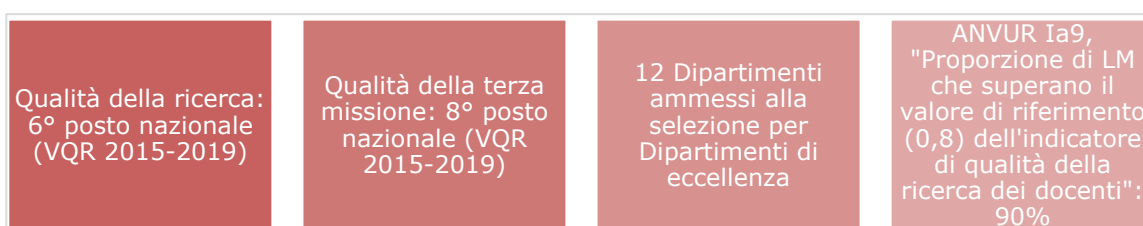
Le proposte di reclutamento dei Dipartimenti si richiamano ai criteri generali di Ateneo (cfr. fig. 1.8), con particolare attenzione al livello scientifico dei candidati (idoneità parametri nazionali; indicatori VQR; attività didattica pregressa; capacità di attrarre finanziamenti; premi o onorificenze scientifiche...). 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. Si segnala che questi dati comprendono la programmazione didattica dei Corsi di Studio (L, LM, LMCU); sono esclusi gli altri corsi (dottorati, master, scuole di specializzazione). Una prima raffigurazione dei carichi didattici delle Scuole di Specializzazione è stata riportata quest'anno nel [cruscotto di monitoraggio dei Dipartimenti](#). Nella propria Relazione Annuale i Dipartimenti sono chiamati a valutare l'efficacia delle politiche di reclutamento attuate.

La **numerosità del personale docente e ricercatore** si mantiene pressoché **stabile** nel triennio 2019-2021, intorno a 1.700 unità (cfr. fig. 1.9); gli indicatori riferibili alla **qualificazione scientifica dei docenti** mostrano valori molto positivi (cfr. fig. 1.10). I disallineamenti tra SSD di incardinamento dei docenti e SSD degli insegnamenti coperti sono relativamente rari (per il [dettaglio di tutti i SSD](#) si rimanda al cruscotto di monitoraggio dei Dipartimenti).



◀ *Figura 1.9 - Personale docente per ruolo, anni 2019-2021. Fonte: DAF "Consistenze del personale docente e ricercatore", dati al 31 dicembre di ciascun anno.*



▲ *Figura 1.10 - Indicatori di qualificazione scientifica dei docenti UNIFI. Fonti: VQR 2015-2019 e Scheda Indicatori di Ateneo - aggiornamento 02/07/2022.*

I [programmi di mobilità per docenti](#), il rilascio di congedi per motivi di studio, le [iniziative di formazione per i docenti](#) contribuiscono a promuovere **l'aggiornamento scientifico e le competenze didattiche**. L'impegno alla valorizzazione delle risorse umane è stato recentemente confermato dalla scelta dell'Ateneo di attuare, nell'ambito della Programmazione Triennale 2021-2023, l'obiettivo "E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università", anche incentivando le attività di formazione per la didattica

innovativa erogate ai ricercatori. In particolare, per favorire la qualità e l'innovazione delle metodologie didattiche l'Ateneo ha da tempo attivato due percorsi:

➤ il programma [AppI](#) ("**Apprendere a insegnare**"), articolato in un corso di base di 18 ore rivolto al personale neoassunto e in seminari di approfondimento destinati ai docenti già in servizio (5 moduli da fruire anche singolarmente, per un totale di 15 ore). Gli incontri affrontano tematiche pratiche connesse alla programmazione e gestione di un corso di insegnamento e le ricadute in termini di qualità della didattica e dei risultati di apprendimento per le carriere degli studenti.

➤ il progetto [DIDel](#) ("**Didattica in e-learning**"), che offre seminari, laboratori e *coaching* diretto dei docenti per insegnare a valorizzare le nuove tecnologie e integrare gli strumenti di e-learning nei propri insegnamenti (per il dettaglio delle attività e dei risultati dal 2018 ad oggi, si rimanda alla Relazione sulle Performance 2021).

Le **valutazioni degli studenti** (cfr. Relazione Annuale NUV, sezione "[Opinione degli Studenti](#)") evidenziano nel complesso **una buona soddisfazione per le capacità didattiche e per la disponibilità dei docenti**; l'analisi puntuale di tali valutazioni potrebbe costituire un parametro per orientare gli ambiti di crescita delle competenze didattiche dei docenti.

1.5 INFRASTRUTTURE, PERSONALE TA E SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA

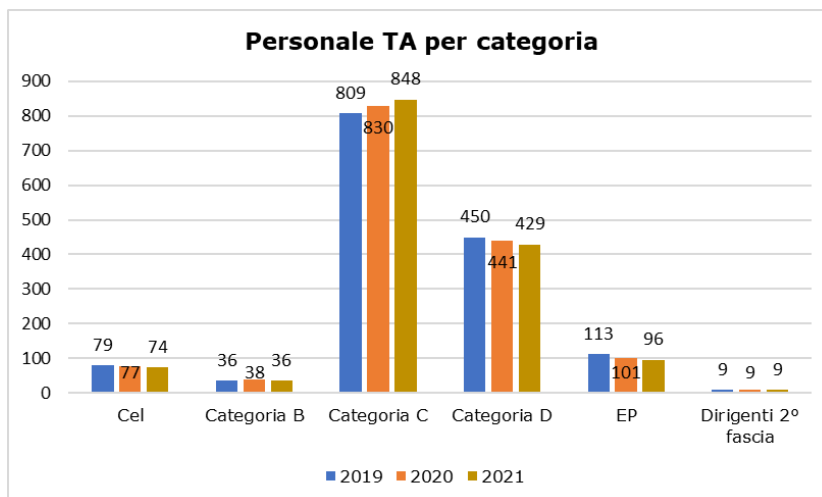
L'apparato tecnico e amministrativo appare coinvolto nel supportare la realizzazione delle strategie e delle missioni istituzionali, e i livelli di soddisfazione degli utenti per le infrastrutture e i servizi sono complessivamente adeguati, ma con margini di miglioramento significativi per i servizi agli studenti.

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](#) (cfr. [Relazione Annuale, sez. "Valutazione del ciclo della Performance"](#)).

L'Ateneo censisce puntualmente la dotazione, l'uso e lo stato di manutenzione degli **spazi e delle infrastrutture**; gli interventi richiesti sono classificati secondo un sistema di priorità e collegati alle previsioni di spesa. Dagli atti di programmazione e dalle politiche di bilancio è evidente l'impegno profuso dall'Ateneo su questo settore, spesso rilevato come **critico**, in particolare per quanto riguarda gli **spazi per la didattica**, per i quali sussiste una situazione

variegata, comunque in via di miglioramento; numerosi sono gli interventi in corso di modernizzazione e ampliamento dei plessi didattici. Sono per lo più giudicati adeguati dai Dipartimenti gli spazi e le infrastrutture per la ricerca, pur con margini di miglioramento.

Dalle Relazioni delle CPDS e dalle Relazioni dei Dipartimenti non emergono in generale particolari criticità in merito alle risorse di **personale tecnico amministrativo**. Le consistenze complessive rimangono sostanzialmente **stabili** nel triennio 2019-2021 (cfr. fig. 1.11). La **propor-**



▲Figura 1.11 – Personale t-a 2019-2021, per ruolo e genere.
Fonte: SICO, dati al 31 dicembre di ogni anno.

zione tra numero di docenti e personale tecnico amministrativo dell'Ateneo è pari a **0,8**. Nell'ambito della Programmazione Triennale 2021-2023 sono state stabilite **azioni di reclutamento e formazione per incrementare le competenze del personale**. Superato il ricorso emergenziale a forme intensive di lavoro agile, nel corso del 2021 l'Ateneo ha mantenuto la possibilità per il proprio personale amministrativo di svolgere parte del lavoro in modalità agile, secondo le percentuali indicate dalla normativa, calibrate in base alla tipologia di servizio e alle condizioni di svolgimento delle attività.

L'Ateneo monitora costantemente il **gradimento degli utenti verso i servizi di supporto e le infrastrutture** attraverso le varie forme di rilevazione di *customer satisfaction* rivolte agli studenti, ai docenti e al personale tecnico amministrativo (cfr. Relazione Annuale, sez. "[Valutazione del ciclo della Performance](#)" e sez. "[Opinione degli Studenti](#)", [Validazione NUV Relazione Performance 2021](#)); tale fattore costituisce un elemento fondamentale di programmazione e valutazione dei risultati. Complessivamente, la soddisfazione per i servizi di supporto si attesta su livelli discreti, con **margini di miglioramento più significativi**:

- nei **servizi di supporto agli studenti**, in particolare su orientamento, segreteria studenti, supporto ai tirocini e alla mobilità internazionale;
- nella **chiarezza dell'assetto organizzativo di alcuni servizi di supporto dipartimentali**;
- nella **valorizzazione delle risorse umane e benessere organizzativo** per il personale tecnico amministrativo.

2. AQ DELLA DIDATTICA E DEI CORSI DI STUDIO

L'adeguatezza dei processi di AQ della didattica e dei CdS è verificata attraverso:

- la capacità di costruire e aggiornare i percorsi formativi tenendo conto delle esigenze espresse dalle parti interessate e della sostenibilità delle dotazioni di personale e infrastrutturali;
- l'adeguatezza dei processi di gestione dei Corsi di Studio, per quanto esposti nei documenti di AQ (SUA-CdS, commento alle SMA, relazioni CPDS);
- la misurazione dell'efficacia della formazione, analizzata tramite gli indicatori di risultato (andamento delle carriere, laureabilità, occupabilità).

Poiché le differenze tra i singoli CdS sono ampie, nella Relazione si riportano gli andamenti generali e trasversali; navigando i [cruscotti interattivi](#) 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. I dati aggregati a livello di Ateneo sono rielaborati a partire dalla Scheda SUA, Monitoraggio Annuale Indicatori dei CdS (File ANS - aggiornamento luglio 2022).

Le aree di miglioramento precedentemente evidenziate dal Nucleo di Valutazione e dalla CEV 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 sull'efficacia della didattica.

2.1 OFFERTA FORMATIVA

Le politiche di Ateneo sull'offerta formativa, i cui principi generali sono esposti nel Piano Strategico e nelle Linee Guida per la progettazione dei corsi e tradotti negli atti degli Organi di Governo sull'offerta formativa, valorizzano la qualificazione scientifica del corpo accademico e le esigenze espresse dalle parti sociali, tenuto conto della sostenibilità in termini di risorse umane, economiche e infrastrutturali.

L'Università di Firenze, con circa 55.000 studenti iscritti, è classificata tra i mega Atenei italiani; la sua **offerta formativa è ampia e variegata per aree disciplinari e livelli della formazione** ed è rimasta relativamente stabile negli ultimi anni (fig. 2.1). Nell'ultimo triennio sono stati accreditati 10 nuovi CdS; viene costantemente aggiornata anche l'offerta dei Master, dei Dottorati di ricerca e delle Scuole di Specializzazione.

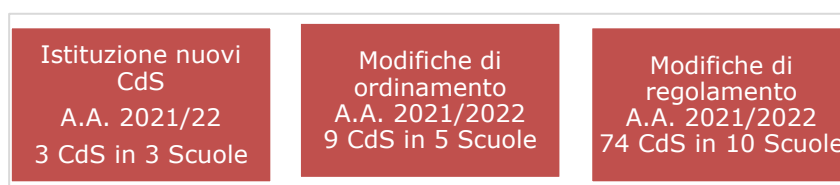
Alcuni CdS svolgono attività didattica esclusivamente o in parte presso sedi decentrate per le motivazioni documentate dai singoli CdS nella SUA (rapporti con il territorio, con altre istituzioni scientifiche e con il servizio sanitario regionale, disponibilità di spazi didattici...).



Per rispondere alle nuove sfide del lavoro, della società e della tecnologia il **Piano Strategico** 2022-2024 indirizza lo sviluppo della didattica su alcune direttrici (**ampliare l'accesso alla formazione universitaria, promuovere percorsi innovativi e di eccellenza, rafforzare il legame tra formazione universitaria, il mercato del lavoro e la comunità, migliorare gli spazi reali e virtuali per la didattica, potenziare l'attrattività internazionale**), promuovendo una serie di azioni a livello sia centralizzato che dipartimentale.

Le Linee Guida per la [progettazione dei Corsi di Studio](#) e per la [consultazione delle parti interessate](#) (aggiornate nel 2021) 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, **ma 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**.

I CdS aggiornano periodicamente i percorsi formativi



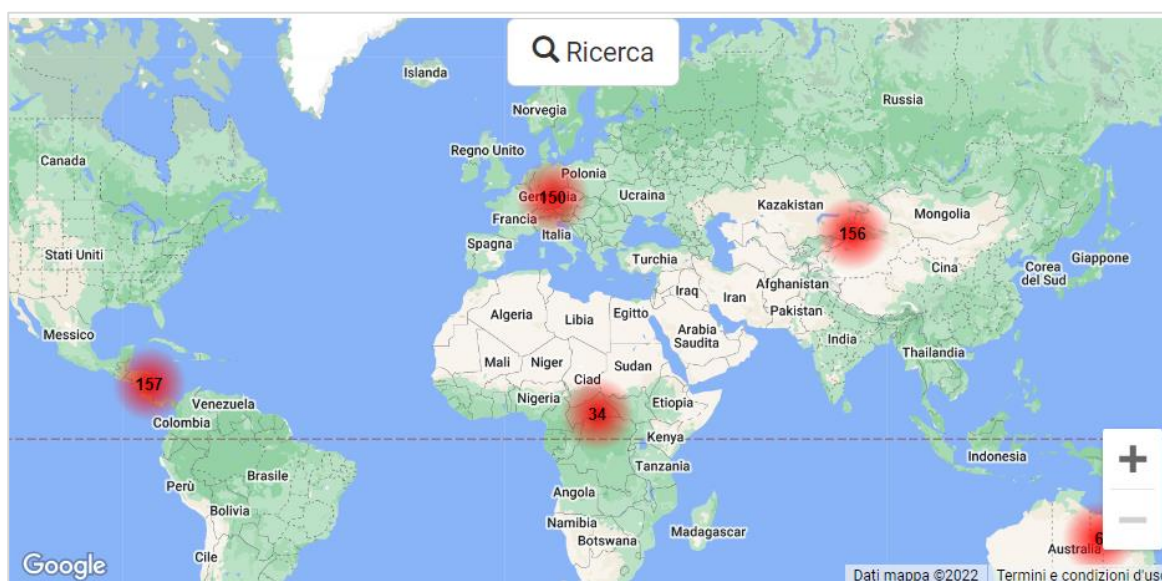
▲Figura 2.2 - Aggiornamenti dell'offerta formativa 2020/21.

e i contenuti degli insegnamenti (cfr. fig. 2.2), anche se non sempre sono espressamente riferite nei documenti di AQ le ragioni per cui pervengono a tali revisioni (ad esempio: richieste dei settori scientifici e professionali di riferimento, eventuali criticità riscontrate nell'erogazione della didattica e nei risultati della formazione, necessità di maggiore coordinamento didattico tra gli insegnamenti dello stesso corso e con i percorsi di livello superiore...).

Dall'a.a. 21/22 i sillabi degli insegnamenti consentono anche ai docenti di dichiarare **l'attinenza degli insegnamenti erogati agli obiettivi di sviluppo sostenibile** dell'agenda 2030 delle Nazioni Unite (*Sustainable Development Goals*, SDG). Da un questionario recentemente erogato dall'Area Didattica ai Presidenti dei CdS, si evince che gli obiettivi formativi dei CdS sono variamente collegati ad uno o più SDG, con una frequenza più alta degli obiettivi "3. Salute e benessere", "4. Istruzione di qualità", "9. Imprese, innovazione e infrastrutture".

Per ancorare maggiormente i processi di revisione dell'offerta all'efficacia e all'efficienza dei percorsi formativi, nel corso del 2022 **la nuova governance 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.

Il ricco panorama di [relazioni internazionali](#) intrattenute dall'Ateneo con istituzioni di tutto il mondo (cfr. fig. 2.3) 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**:

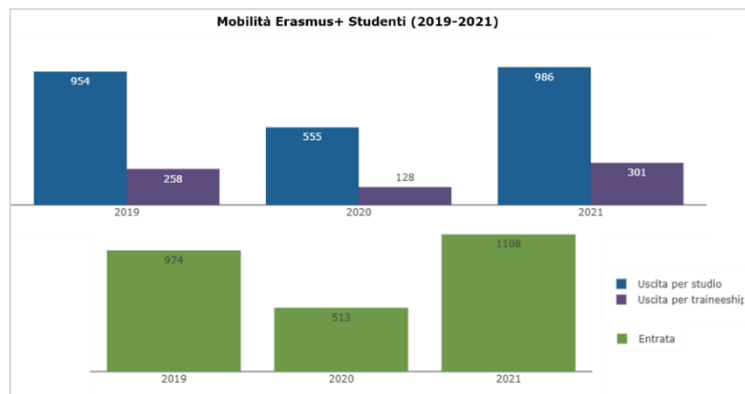


▲ Figura 2.3 – Mappa degli accordi di collaborazione culturale e scientifica- UNIFI. Fonte: sito web di Ateneo (dati al 5/09/2022).

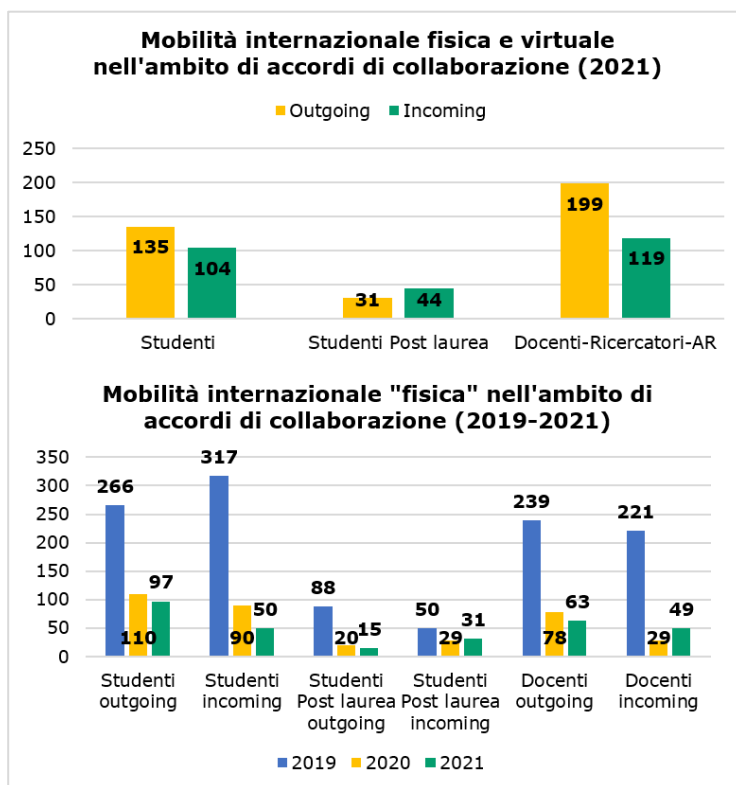
➤ **Consorzio Euniwell.** A fine 2020 l'Università di Firenze, in consorzio con sei atenei europei (Colonia, Leida, Nantes, Linneaus, Semmelweis e Birmingham), ha promosso il progetto EUniWell – l'Università Europea per il benessere, tra i vincitori della call della Commissione Europea per la creazione di alleanze universitarie transnazionali, nell'ottica della creazione di un reale spazio europeo della formazione universitaria. In questo contesto sono state avviate alcune iniziative, che nel tempo potranno consolidare un'offerta didattica e la creazione di reti di ricerca integrate.

➤ **Offerta formativa internazionale.** Nell'a.a. 2021/22 l'Ateneo offre due Corsi di Laurea a titolo congiunto, 33 Corsi di Laurea a doppio titolo/titoli multipli (4 in più rispetto all'anno precedente), 10 Corsi di Studio in lingua inglese (con la previsione di ulteriori due attivazioni nell'a.a. 2022/23), 6 Dottorati attivati in collaborazione con università e istituzioni europee ed extra europee, con il rilascio di titolo doppio o congiunto.

➤ **Mobilità Erasmus.** Per consentire le mobilità degli studenti che non erano riusciti a partire a causa della pandemia, il Progetto Erasmus 2020/2021 era stato prorogato fino a Settembre 2022. I dati provvisori per il 2021/22 mostrano una decisa ripresa degli scambi (cfr. fig. 2.4).



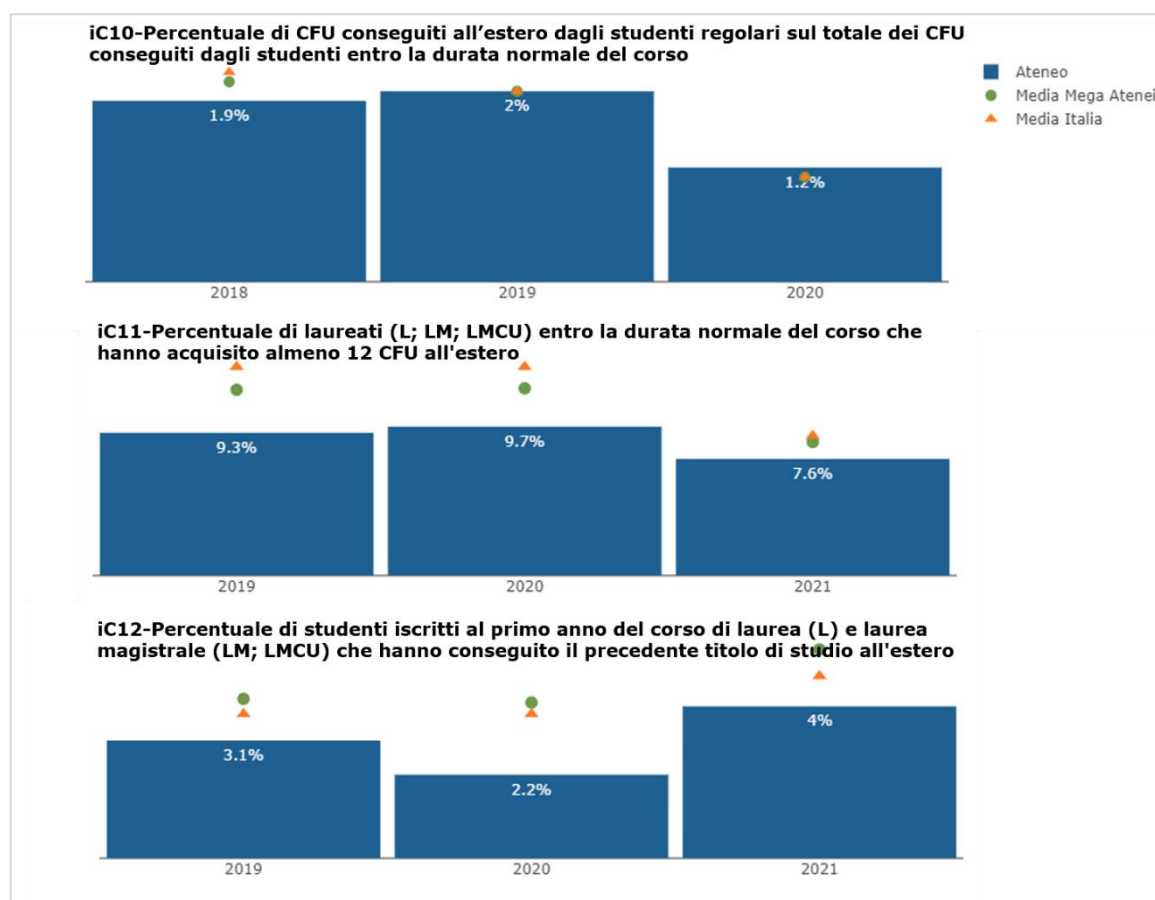
▲Figura 2.4 – N. studenti in uscita e in entrata nell'ambito del programma Erasmus+ per tipo di mobilità, anni 2019-2021. Fonte: Area Servizi alla Didattica, UP Mobilità Internazionale (aggiornamento settembre 2022).



▲Figura 2.5 – N. studenti e docenti in uscita e in entrata nell'ambito dei programmi di scambio legati agli accordi internazionali di collaborazione culturale e scientifica, anni 2019-2021. Fonte: UP Coordinamento delle Relazioni Internazionali (aggiornamento agosto 2022).

➤ **Accordi di collaborazione culturale e scientifica** (UE ed extra UE). Tenuto conto anche in questo caso degli inevitabili effetti causati dalla pandemia, appare interessante la possibilità offerta dall'Ateneo di svolgere la mobilità in modalità fisica, virtuale o mista. Mentre gli studenti dei CdS e dei corsi post laurea (Dottorati, Scuole di Specializzazione) hanno continuato a favorire la mobilità fisica, i docenti nell'ultimo anno hanno preferito la modalità mista o virtuale (cfr. fig. 2.5).

➤ **Indicatori ANVUR di internazionalizzazione.** Mostrano **valori ancora molto contenuti, pressoché stabili o in lieve peggioramento**, anche se si riduce la distanza dalle medie nazionali (cfr. fig. 2.6).



▲Figura 2.6 - Indicatori ANVUR di internazionalizzazione: iC10, iC11, iC12. Fonte: Scheda di Ateneo (aggiornamento luglio 2022).

Apprezzando l'impegno dell'Ateneo nel definire le proprie **politiche didattiche** trovando **piani di connessione sempre più forti tra i bisogni di competenze espressi dal sistema Paese e la disponibilità interna di risorse umane, economiche e infrastrutturali**, si raccomanda di:

- **valorizzare questo percorso nel quadro generale del sistema per l'assicurazione della qualità della didattica;**
- **evidenziare le prospettive strategiche per lo sviluppo dell'offerta formativa**, allineandole sempre più alle competenze già disponibili nel corpo accademico, **anche alla luce dei risultati VQR.**

2.2 PERCORSI FORMATIVI

I percorsi formativi appaiono complessivamente coerenti con la domanda di formazione; i tassi di occupazione sono in crescita e mediamente in linea con i dati nazionali. Da indagare meglio il livello di corrispondenza tra competenze erogate e sbocchi occupazionali.

Dai documenti di AQ la definizione dei profili professionali, gli **obiettivi formativi** generali del corso e specifici degli insegnamenti sembrano perlopiù **chiari e complessivamente coerenti**, anche se spesso potrebbero essere esplicitati maggiormente i legami tra le esigenze delle parti interessate, gli aspetti culturali, scientifici e professionalizzanti del progetto formativo, e le conoscenze, abilità e competenze associate ai profili professionali che il CdS si propone di formare. Complessivamente il giudizio della CEV su questi requisiti è risultato sufficiente, ma con margini di miglioramento, soprattutto per alcuni dei CdS visitati.

Nei documenti di AQ dei CdS ricorre spesso la necessità di **migliorare la gestione delle attività di tirocinio**, assicurando che siano conformi agli obiettivi formativi del corso di studi, progettando percorsi coerenti presso le sedi più qualificate e semplificando le procedure di selezione, attivazione e chiusura.

Gli **indicatori di efficacia della formazione** indicano andamenti per lo più positivi, ma il giudizio degli studenti sull'utilizzo delle competenze acquisite durante il percorso di studi suggerisce un **quadro solo parzialmente soddisfacente della coerenza tra obiettivi formativi, risultati di apprendimento e sbocchi professionali**, pur con una certa variabilità tra i corsi (per il dettaglio si rimanda al cruscotto di monitoraggio):

64.5%

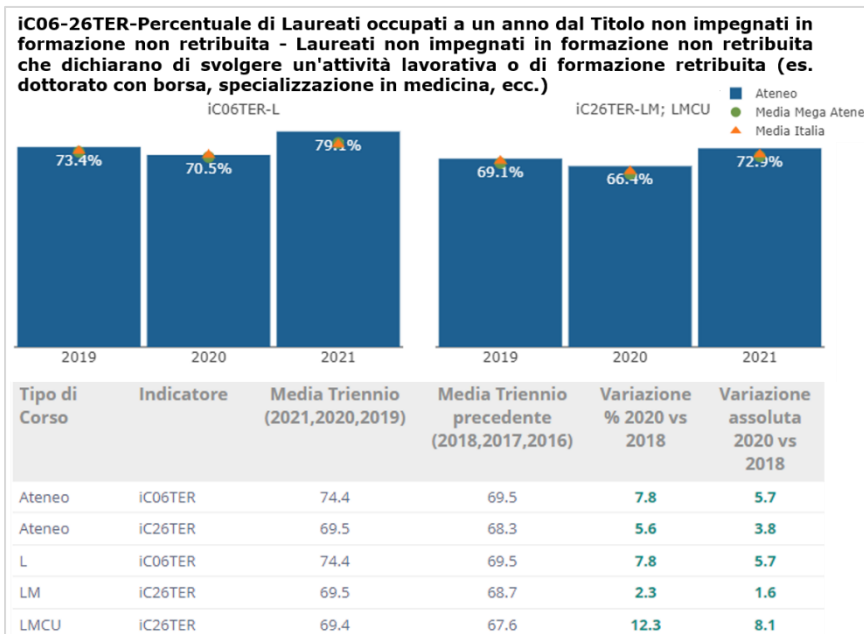
Prosecuzione degli studi (L) - % Ateneo 2021

79.1%

Laureati occupati non iscritti alla magistrale (L) - Media Ateneo 2021

72.9%

Laureati occupati (LM, LMCU) - Media Ateneo 2021

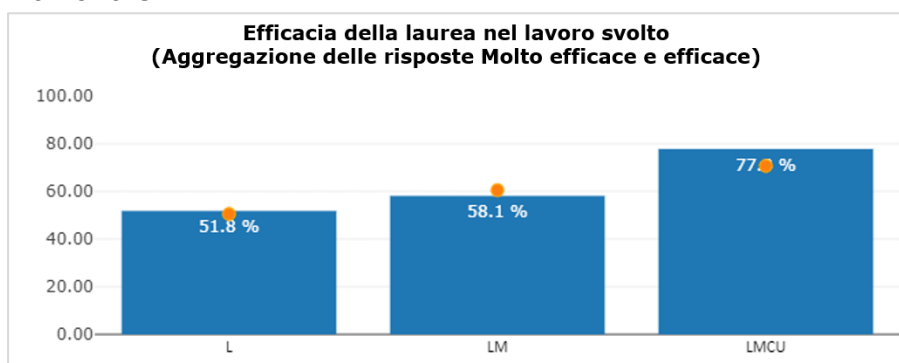


▲ *Figura 2.7 - Condizione occupazionale dei laureati UNIFI 2020 ad un anno dal titolo. Fonte: Indagine Alma laurea 2021.*

◀ *Figura 2.8 - Indicatori ANVUR di efficacia della formazione iC06-ter, iC26-ter (laureati occupati non impegnati in formazione non retribuita): confronto triennio 2019-2021 con il triennio precedente. Fonte: Scheda di Ateneo (aggiornamento luglio 2022).*

➤ **tasso di occupazione** (cfr. figg. 2.7-8): i valori sono **in crescita nell'ultimo anno e rispetto al triennio precedente** sia per i laureati triennali che non proseguono gli studi che per i laureati magistrali e a ciclo unico (dati in linea con la media Italia). In aumento anche la percentuale di studenti che proseguono gli studi dopo la triennale;

➤ **efficacia percepita della laurea** (cfr. fig. 2.9): solo poco più della **metà dei laureati triennali e magistrali ritiene utili le competenze acquisite e il loro impiego nel lavoro svolto**; i laureati nei corsi a **ciclo unico** appaiono invece **più soddisfatti della formazione professionale** ricevuta. I dati sono pressoché stabili rispetto all'anno precedente e in linea con la media nazionale.



◀Figura 2.9 – Efficacia percepita del percorso formativo da parte dei laureati UNIFI 2020 ad un anno dal titolo (aggregazione risposte positive). Fonte: Indagine Almalaurea 2021.

2.3 METODOLOGIE DIDATTICHE E DI ACCERTAMENTO DELLE COMPETENZE

I percorsi formativi prevedono spazi di personalizzazione e metodologie didattiche diversificate in base ai risultati di apprendimento attesi, con un uso sempre più consapevole degli strumenti di e-learning.

I CdS 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. Le CPDS giudicano questi metodi per lo più adeguati, ma talvolta lamentano che le attività di tirocinio non paiono sempre pienamente coerenti con il progetto formativo complessivo del CdS. Tutti i regolamenti dei CdS danno spazio ad una certa personalizzazione del piano di studi, attraverso la differenziazione in curricula, la 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; docenti e tutor supportano gli studenti nelle scelte relative al percorso formativo. Nelle Scuole sono attivati corsi di recupero per il superamento delle carenze in ingresso ed a livello centrale è attivo un servizio di tutorato didattico per il sostegno in itinere in alcune materie (matematica, fisica, chimica, latino e greco, design, grafica, informatica).

Per le [esigenze di particolari categorie di studenti](#) sono previste modalità di gestione delle carriere e servizi di sostegno specifici.

L'Ateneo promuove tra le attività di orientamento e tutorato il [Progetto Competenze Trasversali](#), finalizzato a facilitare la maturazione delle **soft skills**, sempre più necessarie per agevolare lo sviluppo di un proprio percorso di carriera, sia accademica che professionale. In questo ambito, interessanti informazioni potrebbero anche essere ricavate dalle analisi dei risultati conseguiti dagli studenti che partecipano al **progetto ANVUR TECO** (Test sulle competenze) e in particolare al TECO-T, che si propone di valutare le competenze trasversali (*Literacy, Numeracy, Civics e Problem Solving*) possedute dagli studenti all'inizio e alla fine del percorso universitario. Per poter disporre di informazioni affidabili e confrontabili anche a livello nazionale tuttavia sarebbe opportuna una sistematica partecipazione almeno dei principali Atenei italiani.

Dopo l'impulso vertiginoso dato dall'emergenza COVID alla didattica a distanza o duale (che erano andate sviluppandosi in Ateneo già negli anni precedenti ma che dal 2019/20 hanno visto un sostanziale potenziamento in termini di tecnologie e competenze), l'Ateneo ha recentemente aperto un **tavolo di riflessione sullo sviluppo e applicazione delle metodologie didattiche innovative**. Il [progetto Blended Learning Ateneo di Firenze \(B-LeAF\)](#) si iscrive in questo contesto 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 - in formato sincrono o asincrono - nei corsi di studio magistrali. In generale, nei propri documenti di AQ i CdS e le CPDS si dichiarano complessivamente soddisfatti dell'esperienza e interessati a mantenere formule di didattica mista.

Negli ultimi anni il PQA e le Scuole hanno lavorato per sensibilizzare i docenti ad una più attenta compilazione di tutti i campi dei syllabi, 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. Dalle rilevazioni sull'opinione degli studenti, dalle Relazioni delle CPDS e dalle audizioni dei CdS risulta comunque che le modalità di verifica siano **sufficientemente chiare per gli studenti** e nella maggior parte dei casi adeguate al tipo di competenza da acquisire, sebbene per alcuni insegnamenti si rilevi talvolta una minore coerenza 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.

Per assicurare l'appropriatezza e l'efficacia delle varie metodologie didattiche in relazione al contesto specifico di applicazione, si invita l'Ateneo a riflettere su come **potenziare gli aspetti formativi e gestionali del tirocinio** e in

generale delle **attività pratiche** (laboratori, esercitazioni), per aumentarne la fruibilità e la valenza formativa in termini di competenze specifiche e **soft skill** acquisite, anche tenuto conto delle opinioni degli studenti sulla necessità di acquisire competenze maggiormente professionalizzanti (cfr. § 2.2).

2.4 CARRIERE DEGLI STUDENTI

Nonostante il grande impegno verso l'orientamento e il tutorato i risultati della formazione appaiono decisamente migliorabili.

Le conoscenze richieste in ingresso e le modalità di ammissione, di recupero

Raccordo con le scuole	Comunicare UNIFI
Contatto con la vita universitaria	Autovalutazione e potenziamento di competenze disciplinari
Competenze trasversali	Formazione studenti, insegnanti e genitori
Accoglienza e orientamento in itinere	Tutorato
Potenziamento soft skills	
Career Education	Formazione al lavoro
Incontri studenti-imprese	Sviluppo dell'intraprendenza
CV&Jobs	

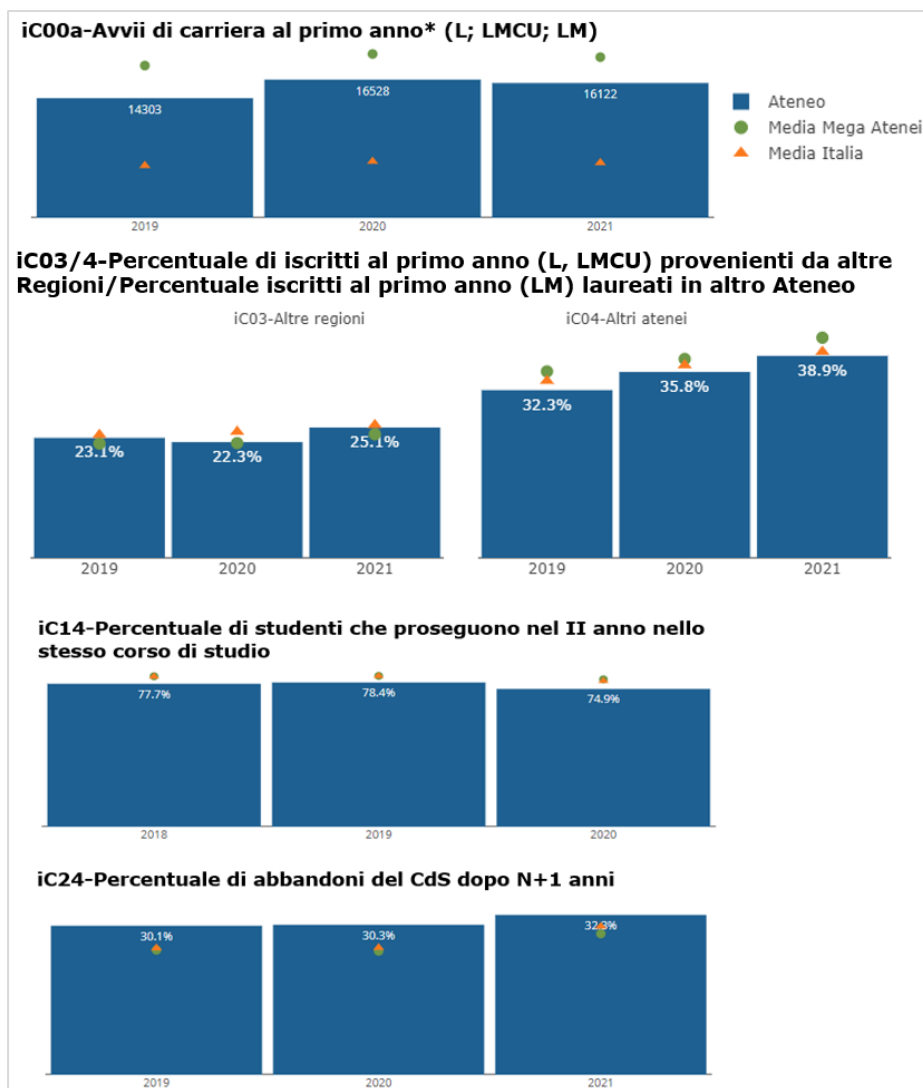
▲Fig. 2.10 – Attività di orientamento in ingresso, in itinere e uscita.

Le 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 migliorabile sotto il profilo dell'accessibilità, leggibilità e congruenza tra i vari documenti.

L'Ateneo fiorentino è sempre molto attivo sul fronte dell'orientamento in ingresso, in itinere ed in uscita. Le numerose e diversificate iniziative (cfr. fig. 2.10), ampiamente documentate sul [sito web di Ateneo](#) e valutate in modo particolarmente positivo anche dalla CEV ANVUR, sono promosse, coordinate e monitorate attraverso un sistema integrato sul piano organizzativo interno all'Ateneo (amministrazione centrale, Scuole) e articolato sul territorio (scuole, enti e aziende).

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 per consolidare l'attrattività, prevenire gli abbandoni e contenere i ritardi nella progressione di carriera.

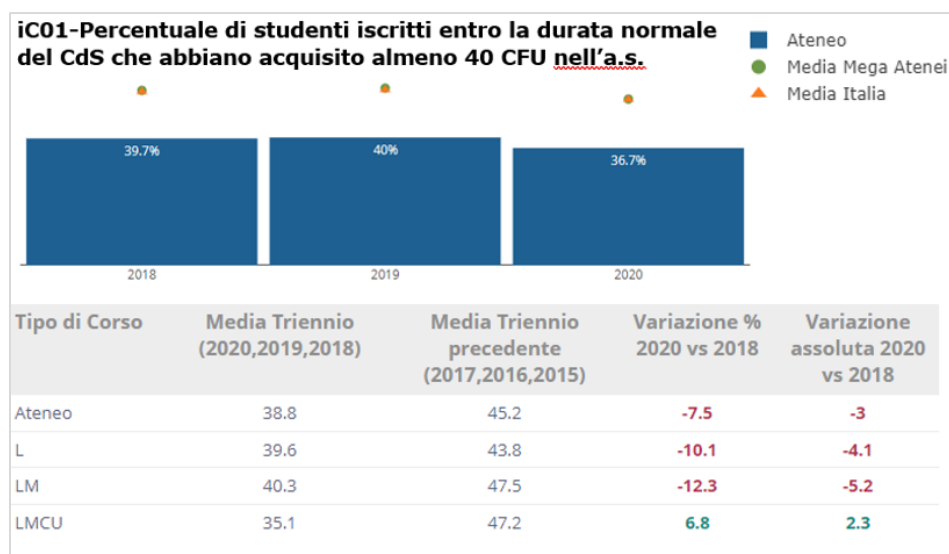
Tuttavia, gli andamenti degli **indicatori ANVUR relativi alle carriere degli studenti** (fig. 2.11-14) suggeriscono l'opportunità di ulteriori riflessioni su come potenziare le politiche legate alla regolarità delle carriere degli studenti:



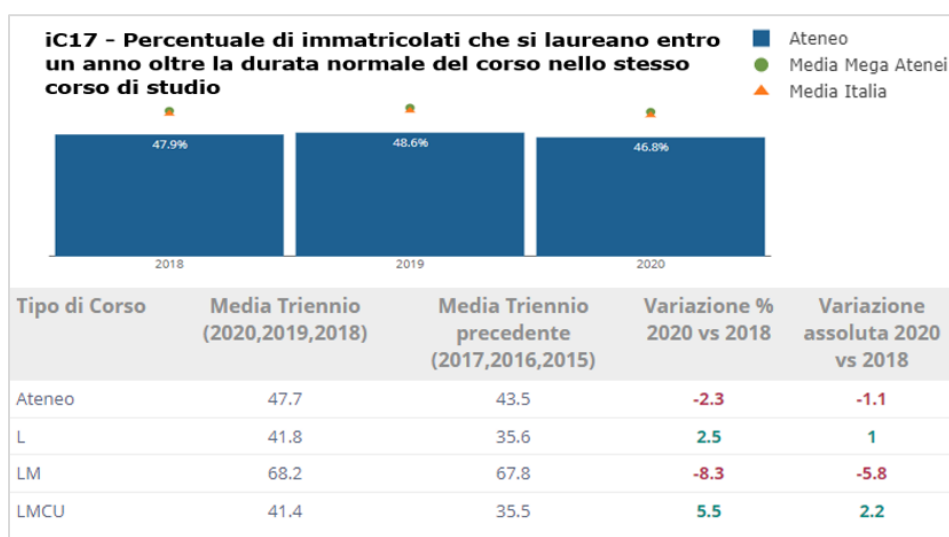
◀ *Figura 2.11 – Selezione di indicatori ANVUR di attrattività (media Ateneo). Fonte: Scheda di Ateneo (aggiornamento luglio 2022).*

- **avvii di carriera:** dopo la crescita osservata nel 2020, si stabilizzano le immatricolazioni; in lieve aumento gli iscritti alle lauree triennali da fuori regione (25%) e gli iscritti alle LM laureati in altro Ateneo (39%);
- **prosecuzioni e abbandoni:** il 75% degli studenti si iscrive al II anno del corso in cui si è immatricolato; il 33% abbandona un anno oltre la durata normale del corso. I dati sono sostanzialmente stabili nel triennio e paragonabili alle medie nazionali;
- **CFU conseguiti:** gli studenti regolari (con almeno 40 CFU acquisiti nell'anno solare) sono circa il 37% nel 2020, **ben al di sotto della media nazionale** (pari al 52%) e in lieve calo rispetto all'anno precedente; la **perdita tra il triennio 2015-2017 (45%) e il triennio 2018-2020** è di 6 punti percentuali. Solo gli studenti delle lauree magistrali registrano una variazione positiva, anche se con valori inferiori alla media di Ateneo;

➤ **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 delle medie nazionali (55%).



◀ *Figura 2.12 – indicatori ANVUR di progressione di carriera (medie Ateneo): confronto triennio 2019-2021 con il triennio precedente. Fonte: Scheda di Ateneo (aggiornamento luglio 2022).*



◀ *Figura 2.13 – Indicatori ANVUR di laureabilità (medie Ateneo): confronto triennio 2019-2021 con il triennio precedente. Fonte: Scheda di Ateneo (aggiornamento luglio 2022).*



Alla luce di questi risultati non pienamente soddisfacenti, e tenuto conto che il quadro dei singoli CdS è molto eterogeneo, si raccomanda all'Ateneo e ai singoli CdS di **monitorare** sempre con attenzione l'evoluzione degli indicatori, verificando **quali elementi del percorso formativo possono creare osta-**

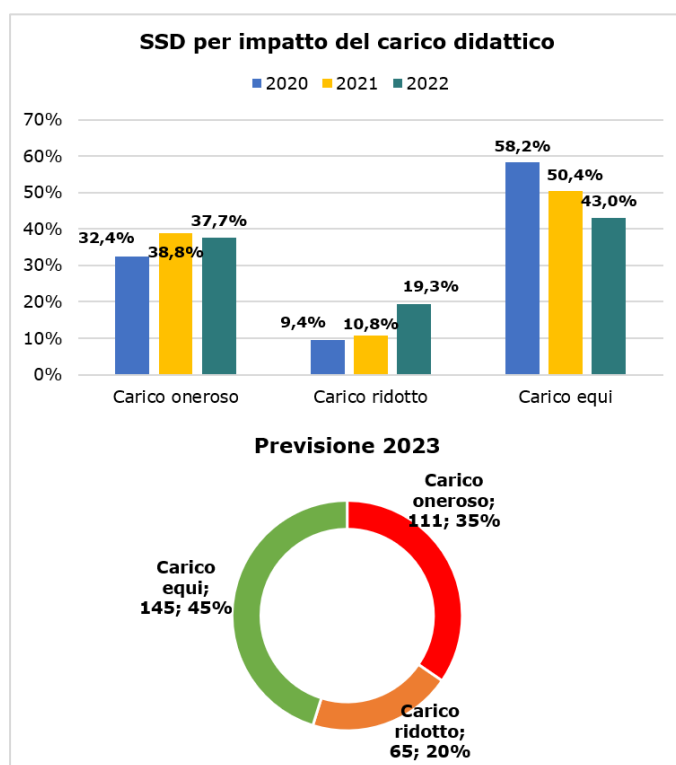
coli ad una progressione di carriera regolare e prevedendo eventuali azioni correttive sul regolamento didattico o sull'erogazione della didattica; in questo senso il percorso avviato dalla nuova governance di monitoraggio

diretto dell'offerta formativa potrà responsabilizzare maggiormente tutti gli attori coinvolti nella sua definizione e manutenzione.

2.5 SOSTENIBILITÀ DELLA DIDATTICA

I carichi didattici dei docenti, la proporzione tra docenti interni ed esterni e il quoziente docenti/studenti sono opportunamente monitorati e complessivamente adeguati, con alcune eccezioni in specifiche aree disciplinari.

Come già osservato (v. § 1.4), l'Ateneo monitora con regolarità le consistenze e la qualificazione del personale docente e in particolare, in rapporto alla sostenibilità della didattica, analizza i carichi didattici dei docenti, sia per verificare la distribuzione individuale delle ore di docenza, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa e dai regolamenti di Ateneo per ciascuna categoria contrattuale, sia per valutare i fabbisogni dei SSD e dei Dipartimenti e garantire l'appropriatezza dei reclutamenti, a fronte delle cessazioni e in funzione della programmazione didattica e dello sviluppo delle altre missioni. Il modello di



▲Figura 2.15 - Distribuzione SSD in base ai carichi didattici -confronto 2020-2022 e previsione 2023. Fonte: elaborazione NUV su dati di supporto alla programmazione del personale docente (DAF).

elaborazione dei dati e la matrice di controllo annuale sono pubblicati nel DAF (con accesso autenticato); i dati qui analizzati si riferiscono unicamente ai CdS (L, LM, LMCU).

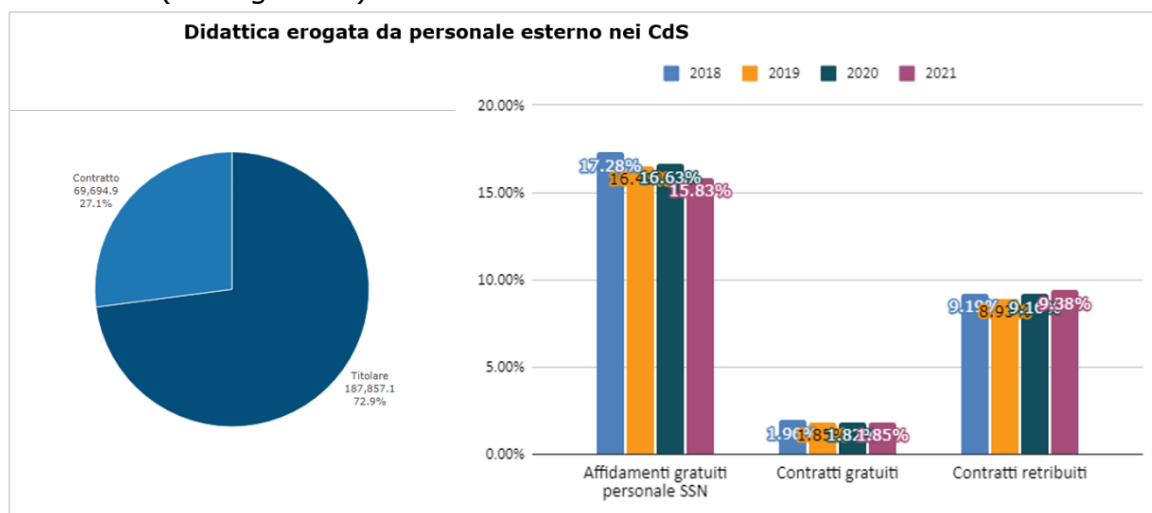
Dalle analisi effettuate su tali dati si rileva che **la maggior parte dei SSD dell'Ateneo non mostra sofferenza didattica**, ma nel triennio 2020-2022 si osserva un **progressivo aumento dei SSD con carico ridotto** (cfr. fig. 2.15).

La maggioranza dei docenti svolge un carico didattico conforme all'impegno potenziale medio richiesto (96-120 ore). I carichi inferiori all'impegno medio sono per lo più riconducibili a fattori quali ad esempio un cambio nel ruolo del do-

cente, prossimo pensionamento, riduzione del carico per copertura di incarichi istituzionali; i carichi con scarto positivo fino a 60 ore sono consentiti dal Regolamento sulla valutazione dei professori e dei ricercatori che indica come

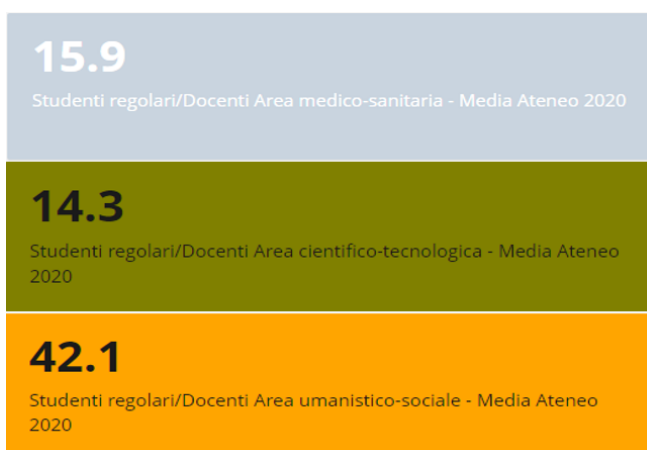
impegno potenziale massimo 180 ore, ma vi sono anche casi estremi di docenti con carichi superiori a 180 ore.

La percentuale di ore coperte mediante 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. 2.16).



▲Figura 2.16 - Didattica erogata da personale esterno: ripartizione A.A. 2021/22 e distribuzione per tipologia di contratto, anni 2018-2021. Fonte: Elaborazione NUV su dati UGOV Didattica - anno offerta 2021 (dati estratti a settembre 2022).

Il **rapporto tra numero di studenti regolari e docenti strutturati** (cfr. fig. 2.17) rimane pressoché stabile per l'area medico-sanitaria e per l'area scientifico-tecnologica, in linea con le medie nazionali; per l'area **umanistico-sociale, pur rimanendo significativamente più alto della media nazionale (34,6) migliora lievemente.**



▲Figura 2.17 - Indicatore ANVUR iA5: Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b) per area e anno. Fonte: Scheda di Ateneo (aggiornamento luglio 2022).

Nel cruscotto si riporta l'analisi di dettaglio degli indicatori iC05 - Rapporto studenti regolari/docenti interni e iC27 - Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza) per singoli CdS; si ricorda che per una appropriata interpretazione del dato è opportuno leggere analiticamente gli andamenti del numeratore e del denominatore: le considerazioni che emergono devono infatti essere contestualizzate, sia in rapporto all'attrattività dei corsi e alla

regolarità delle carriere (che possono essere causa di aumento/diminuzione degli iscritti) che alle consistenze del personale docente. L'Ateneo tiene conto della numerosità studentesca di riferimento delle classi di laurea per organizzare l'attività didattica (sdoppiamento degli insegnamenti, mutuaioni).

In un **quadro complessivamente positivo e attentamente governato**, si invita l'Ateneo a:

➤ **continuare a monitorare la situazione puntuale dei singoli SSD**, includendo nei parametri d'analisi le dinamiche di attribuzione dei contratti, i CFU erogati in corsi di livello superiore (Scuole di Specializzazione, Dottorati), l'impegno didattico correlato a esami e tesi, eventuali inefficienze nella ripartizione delle coperture e salvaguardando comunque le esigenze scientifiche di quei SSD in cui sono incardinate poche risorse, anche se a fronte di un basso fabbisogno nella programmazione didattica;

➤ **tenere in attenta considerazione il quoziente studenti/docenti ideale**, fattore che incide fortemente, da un lato, sulla qualità della didattica percepita dagli studenti e, dall'altra, sull'impegno effettivo dei docenti per tutorato, esami e tesi; per la sua rilevanza deve costituire, insieme al fabbisogno didattico e alla disponibilità di infrastrutture, un riferimento necessario per la costruzione complessiva dell'offerta formativa, le modalità di accesso ai CdS, l'organizzazione degli insegnamenti, la ripartizione ottimale dei carichi didattici, la programmazione del personale docente, la scelta delle aule, sempre tenendo conto delle differenze tra le aree disciplinari.

2.6 MONITORAGGIO DEL SISTEMA AQ DEI CDS E REVISIONE CRITICA DEI PERCORSI FORMATIVI

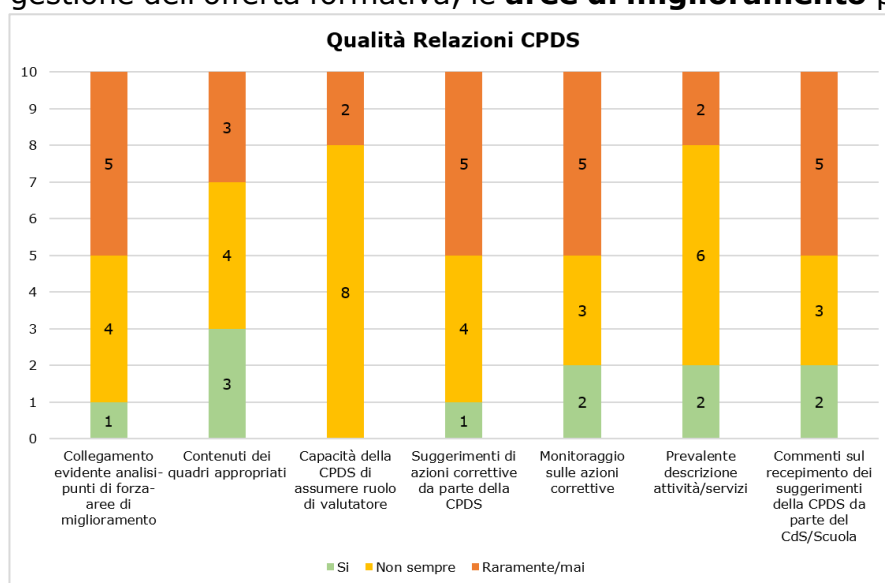
La capacità di autovalutazione dei CdS e di valutazione interna delle CPDS appare tendenzialmente in miglioramento, con spazi di crescita nell'identificazione di azioni correttive in conseguenza del monitoraggio.

L'autovalutazione e il monitoraggio interno dei Corsi di Studio avvengono prevalentemente in concomitanza con le scadenze degli **adempimenti documentali del sistema AVA** (aggiornamento della SUA-CdS, commento alla Scheda di Monitoraggio Annuale e rapporto di riesame ciclico da parte dei CdS; relazione annuale delle CPDS). Nelle SMA i CdS prevalentemente commentano gli indicatori ANVUR, anche se **non sempre svolgono un riesame complessivo sui diversi aspetti della gestione dell'offerta e sull'esperienza dello studente** che potrebbero avere un impatto sui risultati; nelle relazioni delle CPDS (soprattutto a livello di CdS) si osservano alcune riflessioni più distese sulla gestione complessiva dei corsi.

Dall'esame delle **SMA 2020/21** il PQA riscontra un **generale miglioramento nell'approccio adottato dai CdS nell'analisi critica degli indicatori**,

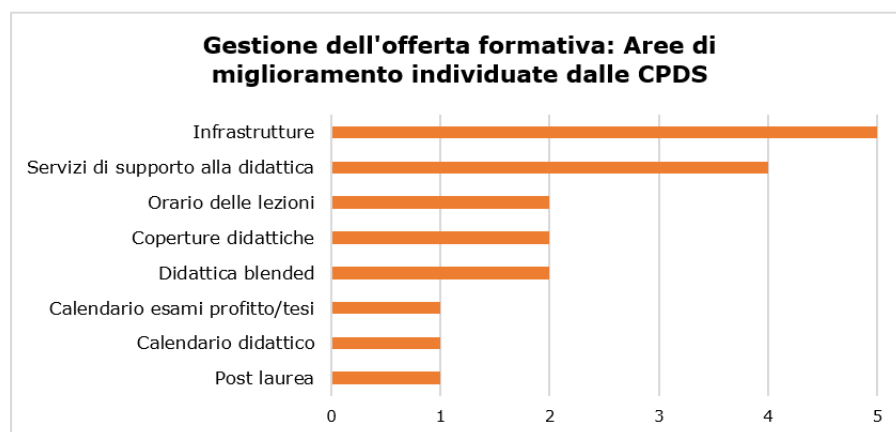
anche se permangono alcune disomogeneità tra le Scuole e all'interno delle stesse, con **margini di miglioramento** in particolare nella capacità di confrontare i valori con i benchmark di riferimento, di approfondire le cause delle criticità evidenziate e di **legare gli esiti dell'analisi ad azioni di miglioramento specifiche, controllandone l'attuazione nel tempo.**

Considerazioni analoghe emergono dall'analisi del Nucleo sulle **Relazioni delle CPDS 2021** e dal confronto con quelle dell'anno precedente: si osservano lievi miglioramenti nella qualità dei documenti e nella capacità di analisi espressa dalle Commissioni, ma **la descrizione delle attività appare ancora prevalere** sull'effettiva capacità di elaborare un giudizio indipendente sull'attuazione dei requisiti di AQ nei CdS e di suggerire e controllare le azioni di miglioramento a seguito del monitoraggio dei processi e dei risultati (cfr. fig. 2.18). Nella gestione dell'offerta formativa, le **aree di miglioramento** più frequentemente



indicate dalle CPDS (cfr. fig. 2.19) riguardano **le infrastrutture e i servizi di supporto alla didattica**, tra cui in particolare i **tirocini** (cfr. anche [Relazione NUV Opinione Studenti](#), § 3.2).

▲Figura 2.18 - Qualità delle analisi svolte dalle CPDS. Fonte: analisi NUV sulle Relazioni Annuali delle CPDS 2020.



◀Figura 2.19 - Aree di miglioramento indicate dalle CPDS. Fonte: analisi NUV sulle Relazioni Annuali delle CPDS 2021.

In sintesi, dall'autovalutazione dei CdS, dalle valutazioni delle CPDS e dalle osservazioni del Nucleo emergono quali **ambiti di riflessione prioritari per l'AQ dei Corsi di Studio:**

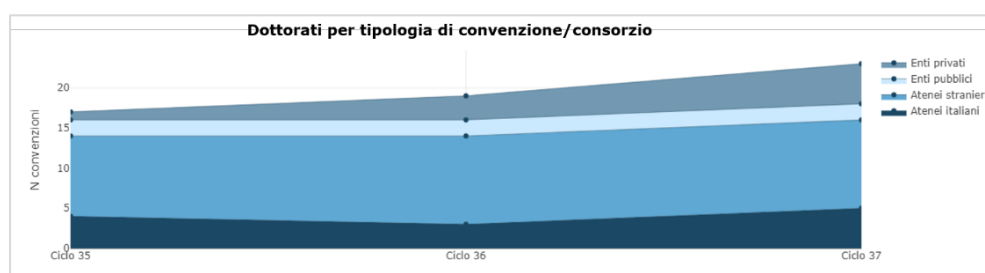
- **i risultati della formazione**, non pienamente soddisfacenti in termini di regolarità delle carriere, laureabilità, competenze professionalizzanti;
- il monitoraggio di tutti gli aspetti connessi al percorso formativo e alla sua **gestione e controllo dell'efficacia delle azioni correttive** individuate.

2.7 DOTTORATI DI RICERCA

L'Ateneo ha tra i suoi obiettivi strategici il potenziamento dei percorsi di dottorato; i percorsi formativi sono innovativi e sostenuti da adeguati finanziamenti per le borse. Limitati i periodi di studio e ricerca all'estero.

Nelle more dell'adozione del sistema di AQ dei dottorati previsti dal modello AVA3, il Nucleo di Valutazione, a *latere* delle procedure di verifica usualmente espletate per l'accREDITAMENTO dei Corsi di Dottorato, ha avviato un **monitoraggio dell'offerta formativa, della condizione occupazionale e della soddisfazione dei dottorandi** (cfr. anche Relazione Annuale NUV, Sezione Opinione Studenti). Le informazioni sono navigabili a livello di Ateneo e di singolo dottorato nel [cruscotto](#) appositamente predisposto. Le considerazioni qui espresse suggeriscono primi spunti di riflessione per una successiva applicazione del sistema di AQ nell'ambito del riesame dei singoli Corsi di Dottorato.

L'**offerta dottorale** di Ateneo è in costante aggiornamento (cfr. fig. 2.20). Attualmente l'Università di Firenze è sede amministrativa di 26 dottorati; a questi si aggiungono 10 dottorati che hanno sede presso altri Atenei e a cui l'Università di Firenze partecipa come partner, con rilascio di titolo congiunto. I dottorati regionali "Pegaso" con sede a Firenze sono 5. Dei 26 dottorati UNIFI, 15 sono basati su una qualche forma di associazione (ATS con due o tre atenei regionali o Istituti di ricerca, consorzi, convenzioni e accordi fra atenei), 6 sono dottorati internazionali; 24 dottorati sono stati riconosciuti come Innovativi-Internazionali dal Ministero.



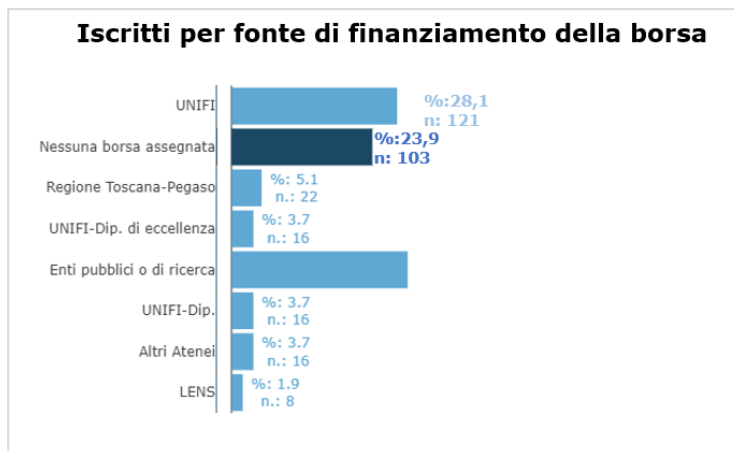
◀Fig. 2.20
Collaborazioni dei dottorati UNIFI 2021.
Fonte: Anagrafe Dottorati MUR.

L'impegno dell'Ateneo sul dottorato è testimoniato da:

- **Innovatività**: aumentano i titoli di innovatività (dottorati internazionali, interdisciplinari, intersettoriali) riconosciuti da parte del Ministero ai dottorati dell'Ateneo, che passano da 40 del 2019, a 62 nel 2021.
- **Raccordo tra dottorato e trasferimento tecnologico**: crescono i percorsi di dottorato in collaborazione con il mondo della produzione e dell'impresa (mediante i cosiddetti contratti di apprendistato in alta formazione e i

dottorati industriali), che passano da 11 nel 2020 (attivati nei settori clinici, dell'ingegneria e della chimica) a 17 nel 2021, interessando anche settori umanistici.

➤ **Borse di dottorato** (cfr. fig. 2.21): Nel 2021 l'Ateneo ha finanziato tutti i propri dottorati, con un numero di borse superiore a quelle del ciclo precedente. Borse aggiuntive sono state erogate da Regione Toscana ai progetti "Pegaso". Il numero di posti senza borsa è rimasto inalterato, ma è notevolmente **creciuto il numero di quelli con borsa**

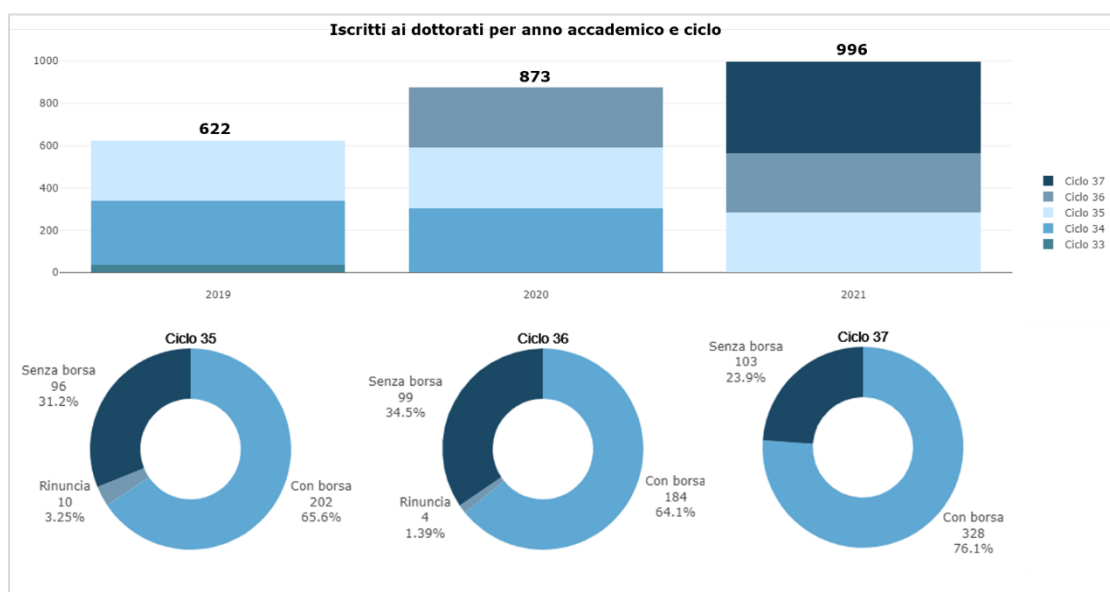


▲Fig. 2.21 – Iscritti ai dottorati UNIFI 37° ciclo (n. e percentuale) per fonte di finanziamento della borsa. Fonte: ESSE3.

che sono passati da 204 nel 36° ciclo a 329 nel 37° ciclo (comprese le 105 borse PON), mentre il numero totale dei posti è passato da 235 a 437 (cfr. fig. 2.22).

➤ **Internazionalizzazione:** le co-tutele di tesi sono state 24 nel 2021, di cui 8 in ingresso e 16 in uscita. Resta pressoché stabile il numero di titoli di Doctor Europaeus (27 nel 2021), mentre è in crescita il numero di dottorandi stranieri (20 nel 35°; 27 nel 36°; 44 nel 37°). Si osserva però che è ancora **limitato il numero di dottorandi che trascorre almeno tre mesi all'estero** (6% circa nella media tra gli iscritti al 34°, 35° e il 36° ciclo).

➤ **Didattica trasversale:** in collaborazione tra le varie strutture dell'Ateneo e lo IUSSAF ai dottorandi sono offerti corsi di formazione per l'acquisizione

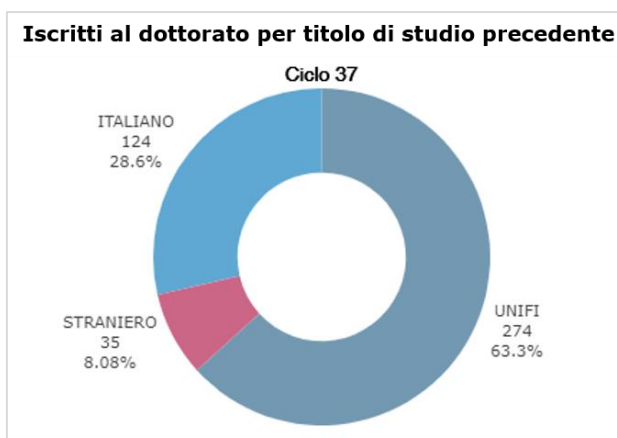


▲Fig. 2.22 – Iscritti ai dottorati UNIFI 2019-2021 e percentuale di posti con borsa. Fonte: ESSE3.

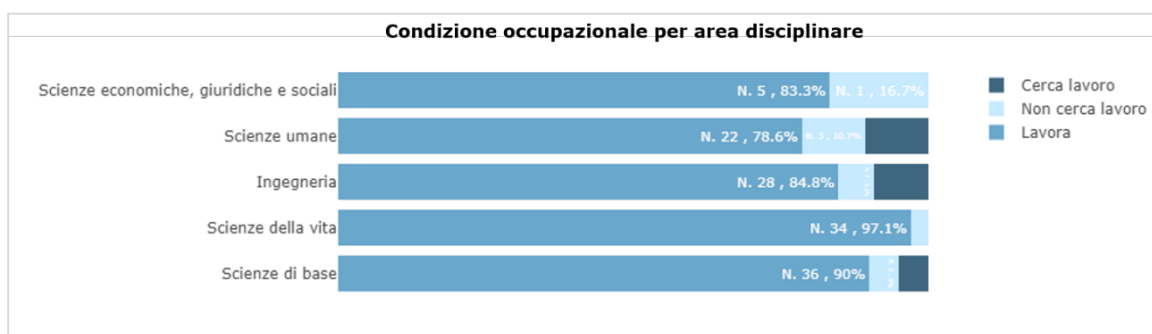
di competenze trasversali. Per l'a.a. 2020-2021 sono stati proposti 46 corsi, mentre per l'a.a. 2021-2022 sono stati proposti 33 corsi selezionati in modo più stringente secondo gli ambiti di riferimento definiti dall'Unione Europea.

La percentuale di iscritti al dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo (italiano o straniero) è pari al 37% circa (cfr. fig. 2.23).

La **condizione occupazionale** dei Dottori di Ricerca UNIFI è mediamente **in linea con il dato nazionale (88%)**, con performance migliori nell'area delle scienze della vita (cfr. fig. 2.24); il 69% circa dichiara di utilizzare in maniera elevata le competenze acquisite durante il dottorato, mentre solo la metà dei dottorati dichiara di svolgere attività di ricerca in misura elevata.



▲Fig. 2.23 – Iscritti ai dottorati UNIFI 37° ciclo (n. e percentuale) per titolo di accesso. Fonte: ESSE3.



▲Fig. 2.24 – Iscritti ai dottorati UNIFI 37° ciclo (n. e percentuale) per titolo di accesso. Fonte: ESSE3.

3. AQ DELLA RICERCA E TERZA MISSIONE E DEI DIPARTIMENTI

Per valutare il sistema di AQ della ricerca e della Terza Missione e dei Dipartimenti si prendono in considerazione:

- gli **indirizzi strategici** presenti negli atti di programmazione dell'Ateneo e dei Dipartimenti e nei modelli di ripartizione delle risorse;
- la **rendicontazione**, ampia e pervasiva, delle azioni promosse dall'Ateneo in questo campo, riportata nel Bilancio Sociale di Ateneo;
- i **risultati sulle attività di ricerca e terza missione** tratti dai rapporti dell'Osservatorio della Ricerca, dalle Relazioni dei Dipartimenti, dalle analisi indipendenti del Nucleo sulle informazioni presenti nei database di riferimento e sugli indicatori ANVUR pertinenti.

Anche in questo caso le **differenze tra i singoli Dipartimenti sono comprensibilmente ampie**, per cui nella Relazione si riportano gli andamenti generali e trasversali; navigando il [cruscotto interattivo](#) è possibile analizzare i fenomeni oggetto di attenzione (risorse umane, progetti di ricerca, carico didattico, dottorati, attività e valorizzazione della terza missione, internazionalizzazione) su base pluriennale, a livello di Ateneo e di singolo Dipartimento.

Le aree di miglioramento precedentemente evidenziate dal Nucleo di Valutazione e dalla CEV riguardavano principalmente la sistematizzazione delle politiche e degli obiettivi per la ricerca e la terza missione e il monitoraggio delle attività e dei risultati; su questo fronte si osserva una continua evoluzione del sistema, con varie **prassi gestionali di fatto atte a garantire l'AQ della ricerca e della terza missione** (quali ad esempio la distribuzione dei Punti Organico e delle risorse finanziarie secondo criteri almeno in parte premiali, cfr. § 1.3-4), una sempre maggiore consapevolezza e partecipazione alle strategie dell'Ateneo e una crescente attenzione all'autovalutazione da parte dei Dipartimenti, sviluppate attraverso la pianificazione degli obiettivi dipartimentali e il monitoraggio descritti nella Relazione Annuale del Dipartimento.

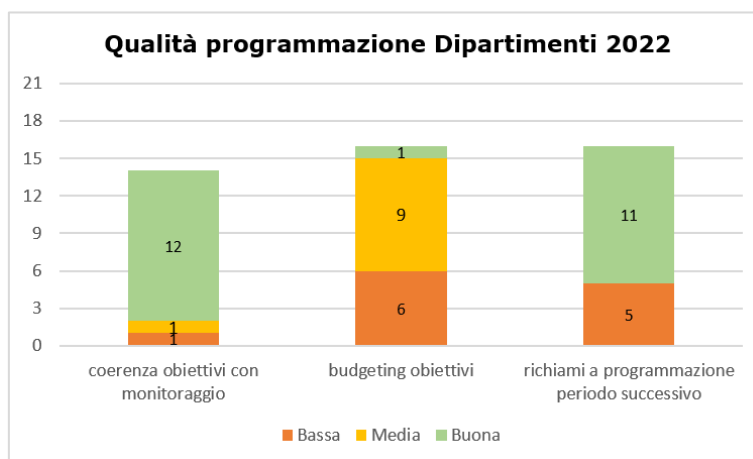
Nonostante il termine per la compilazione della Relazione riferita all'anno 2021 fosse stato fissato al 15 settembre 2022 (con una proroga di una settimana per i Dipartimenti ammessi alla selezione quali Dipartimenti di Eccellenza), alla data di pubblicazione di questa Relazione risultano pervenute le Relazioni Annuali di 16 Dipartimenti sui 21 dell'Ateneo; a queste fanno riferimento le analisi riportate nelle successive sezioni. Annotando il mancato rispetto della scadenza da parte di circa un quarto dei Dipartimenti, appare però più interessante **riflettere su quanto le tempistiche e le modalità individuate per la sua redazione siano adeguate a rendere la Relazione uno strumento di lavoro effettivamente percepito come utile ed efficace dagli stessi Dipartimenti.**

3.1 POLITICHE PER LA QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE

Le politiche per l'AQ della ricerca e della terza missione si evincono dal Piano Strategico, dai modelli di allocazione delle risorse nonché dalle scelte organizzative operate dall'Ateneo; le strategie sono declinate coerentemente nei Dipartimenti. Il rafforzamento della capacità di pianificazione integrata potrà beneficiare della responsabilizzazione dei Dipartimenti sugli impatti attesi dalle azioni concorrenti agli obiettivi strategici, e da un più evidente collegamento tra obiettivi strategici dipartimentali e obiettivi di performance della struttura amministrativa di supporto.

Le strategie generali per la ricerca e la terza missione puntano a creare un ambiente attrattivo ed inclusivo per i ricercatori, ad innalzare la qualità della produzione scientifica e della progettualità, anche attraverso l'ampliamento delle reti interorganizzative, per generare impatti rilevanti nella società. Le azioni declinate dai Dipartimenti nell'ultimo ciclo programmatico sono più o meno equamente distribuite su tutte le linee strategiche, ma si concentrano in particolare sugli obiettivi di promozione della ricerca di frontiera, di sviluppo del dottorato di ricerca, di potenziamento delle collaborazioni con il mondo delle imprese, il settore pubblico e la società civile, sia attraverso il trasferimento tecnologico che con il Public Engagement.

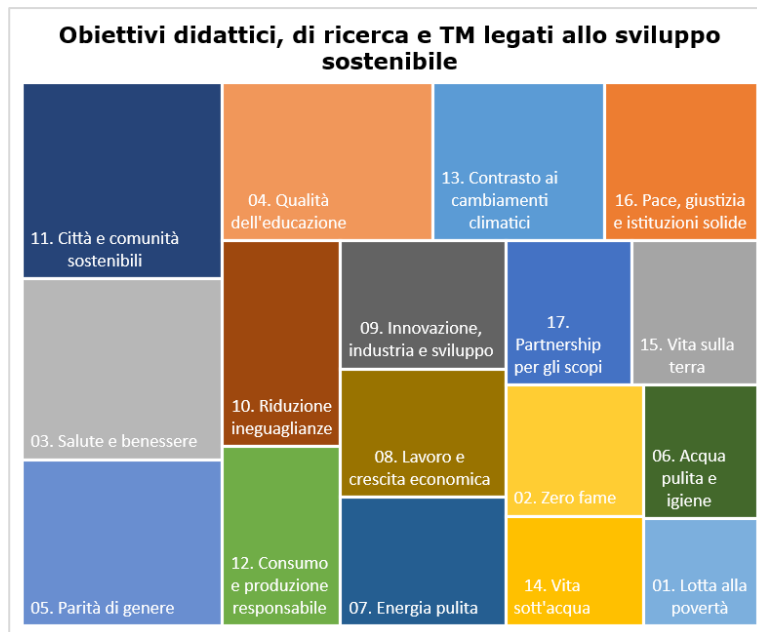
Dalle Relazioni Annuali dei Dipartimenti pervenute la pianificazione strategica appare per lo più coerente con l'analisi del contesto e con una visione ciclica da un periodo programmatico all'altro; margini di miglioramento si osservano ancora sull'associazione con le risorse finanziarie dedicate al conseguimento degli



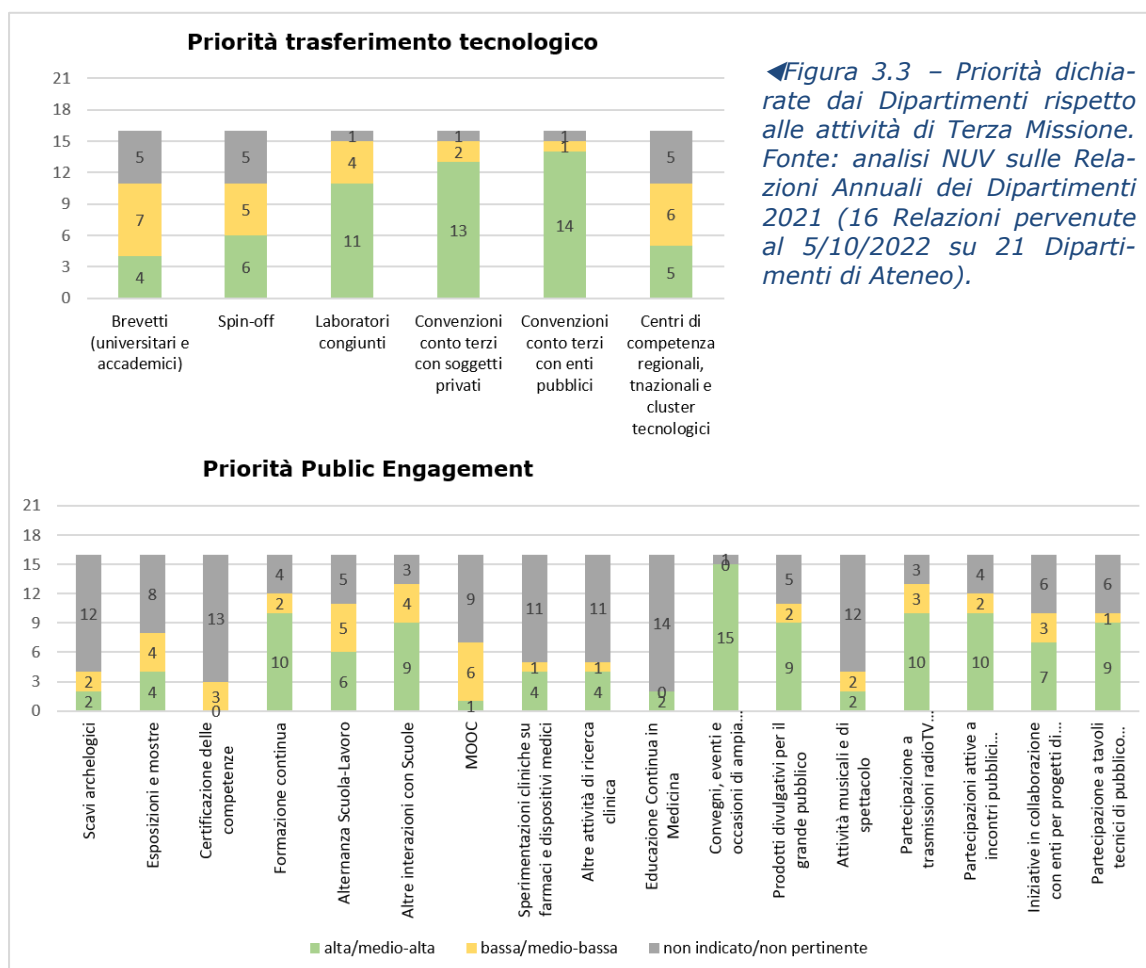
▲Figura 3.1 – Capacità di programmazione ciclica dei Dipartimenti Unifi. Fonte: analisi NUV sulle Relazioni Annuali dei Dipartimenti 2021 (16 Relazioni pervenute al 5/10/2022 su 21 Dipartimenti di Ateneo).

obiettivi (cfr. fig. 3.1) e sulla qualità della filiera obiettivi-indicatori-target. Dei 124 obiettivi programmati dai Dipartimenti nel 2021, se ne dichiarano conseguiti 103 (oltre l'80%), ma non sempre nella rendicontazione sono forniti gli elementi quali-quantitativi per verificarlo.

Quasi tutti i Dipartimenti dichiarano i propri obiettivi e le proprie aree di ricerca e didattica affini a uno o più degli **obiettivi legati allo sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite** (Sustainable Development Goals, SDG, cfr. fig. 3.2). In particolare l'attenzione si concentra sugli obiettivi: Città e comunità sostenibili (SDG 11), Salute e benessere (SDG 3), Qualità dell'educazione (SDG 4) e Parità di genere (SDG 5).



▲ *Figura 3.2 - Obiettivi di didattica, ricerca e TM legati allo sviluppo sostenibile dichiarati dai Dipartimenti. Fonte: analisi NUV sulle Relazioni Annuali dei Dipartimenti 2021 (16 Relazioni pervenute al 5/10/2022 su 21 Dipartimenti di Ateneo).*



◀ *Figura 3.3 - Priorità dichiarate dai Dipartimenti rispetto alle attività di Terza Missione. Fonte: analisi NUV sulle Relazioni Annuali dei Dipartimenti 2021 (16 Relazioni pervenute al 5/10/2022 su 21 Dipartimenti di Ateneo).*

L'Ateneo fiorentino ha definito strategie e realizza attività di **terza missione in tutti i principali ambiti indicati nella classificazione ANVUR**; alcune di queste attività sono coordinate a livello centrale, altre sono gestite in autonomia dai Dipartimenti o da singoli ricercatori. L'interesse per le varieguate attività di terza missione è chiaramente **diversificato nelle aree disciplinari** (cfr. fig. 3.3).

Un tema di rilievo per l'assicurazione della qualità delle missioni e chiaramente seguito dall'Ateneo, quale quello relativo all'**efficacia delle politiche di reclutamento**, non sempre risultava adeguatamente sviluppato nelle riflessioni dei Dipartimenti nelle Relazioni degli anni precedenti; nelle Relazioni 2021 si evidenzia una **maggiore consapevolezza** in questo senso. Le politiche per il reclutamento attuate nei Dipartimenti, ispirate ai criteri di Ateneo e recentemente supportate dai piani straordinari e dai conseguenti finanziamenti ministeriali, risultano per lo più chiaramente esplicitate e sono ritenute **complessivamente adeguate a garantire che le consistenze del personale docente siano funzionali ad alleviare le possibili sofferenze didattiche di specifici SSD e allo sviluppo delle attività di ricerca e terza missione**; ciononostante, la problematica dei carichi didattici continua a ricorrere come una delle più sentite dai Dipartimenti (cfr. oltre, § 3.2, fig. 3.5). I nuovi reclutamenti hanno privilegiato l'ingresso di giovani ricercatori per compensare le cessazioni intervenute.

In un quadro di **coesione generale tra gli indirizzi strategici forniti dall'Ateneo ai Dipartimenti e l'impegno di questi ultimi a tradurli in azioni coerenti, ulteriori avanzamenti del sistema potranno derivare da:**

➤ una **migliore definizione della filiera obiettivi – indicatori – target**, le cui formulazioni sono ancora abbastanza divergenti e non sempre pienamente adeguate; anche quando sono presenti indicatori misurabili è quasi sempre assente il target; spesso mancano indicazioni sull'attribuzione delle responsabilità e sulle modalità di monitoraggio; raramente i Dipartimenti esplicitano gli impatti attesi dalle azioni concorrenti alla declinazione strategica.

➤ un **affinamento delle modalità di valutazione delle strategie**, da un approccio maggiormente orientato al resoconto delle attività svolte alla valutazione dei risultati secondo il ciclo della qualità (pianificazione di obiettivi concreti, gestione, controllo dei risultati, eventuale previsione di azioni correttive).

➤ una **revisione del format e delle tempistiche di redazione della Relazione Annuale dei Dipartimenti**, che le consenta di diventare un vero e proprio strumento di gestione dell'AQ dipartimentale, più snello nell'impostazione di analisi e più calato nella realtà gestionale del Dipartimento. A tale scopo, la sua compilazione potrebbe essere prevista in concomitanza con fasi cruciali del sistema di pianificazione, ad esempio quella di formulazione del

budget per l'anno successivo, da legare a sua volta alla declinazione di obiettivi strategici e di performance.

3.2 SISTEMA DI AQ E VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA RICERCA E TERZA MISSIONE

L'Ateneo si è dotato di un'organizzazione articolata, di basi dati e di procedure funzionali per un attento controllo dei risultati della ricerca e terza missione - generalmente positivi - per tutti gli impieghi previsti (programmazione, valutazione, allocazione delle risorse).

Il sistema di gestione dell'AQ della ricerca e della terza missione appare complessivamente efficace, anche alla luce dei più recenti risultati conseguiti nella VQR e nell'attrattività di finanziamenti, *in primis* quelli legati al PNRR.

Dal punto di vista organizzativo, gli **attori coinvolti** sono:

➤ a livello centrale, la **Prorettrice alla Ricerca** e il **Prorettore al Trasferimento tecnologico, attività culturali e impatto sociale**: definiscono le priorità e le strategie di Ateneo rispettivamente per il potenziamento della ricerca e la sua valorizzazione all'interno della comunità universitaria e per la valorizzazione dei prodotti della ricerca, rendendoli fruibili al di fuori del contesto accademico e creando valore sul territorio.

➤ l'**Osservatorio della Ricerca** e l'**Osservatorio sul Trasferimento Tecnologico**: offrono agli Organi di Ateneo elementi conoscitivi per la calibrazione delle strategie di sviluppo della ricerca e del trasferimento tecnologico;

➤ i **Dipartimenti**: ciascuno, in ragione delle proprie peculiarità, si è dotato di un'organizzazione interna funzionale alla realizzazione delle proprie strategie, come emerge dalle Relazioni dei Dipartimenti;

➤ l'**Area Dirigenziale Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico - Csavri**: supporta gli Organi nell'attuazione delle politiche per la qualità della ricerca e il trasferimento tecnologico, agendo in stretta relazione con i Dipartimenti e fornendo strumenti e mezzi per la programmazione e la rendicontazione dei progetti di ricerca. Nell'Area trovano referenza e responsabilità amministrativa i processi seguiti da CSAVRI (Centro di Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario) per le tematiche relative alla terza missione.

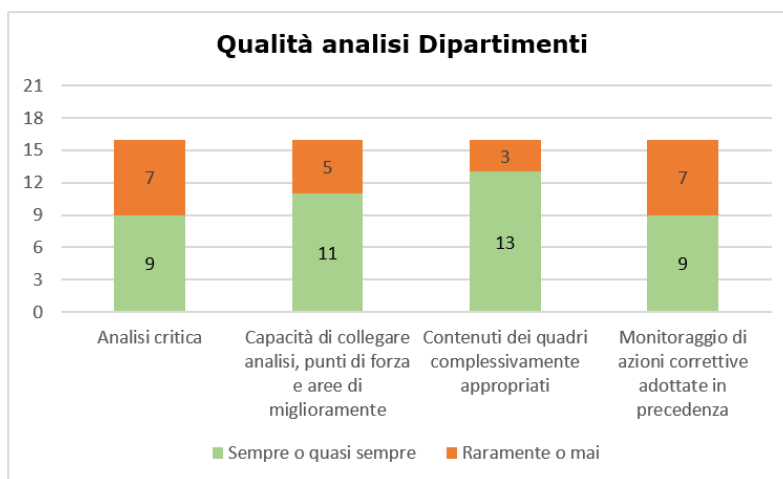
➤ il **Presidio Qualità** di Ateneo: dal 2020 esso comprende una commissione dedicata all'AQ della Ricerca, il cui impegno primario è stato quello di offrire ai Dipartimenti una traccia ragionata su cui condurre l'autovalutazione in tutti gli ambiti di attività, attraverso la definizione del format della [Relazione Annuale del Dipartimento](#). Per contribuire al continuo miglioramento delle capacità di autovalutazione dei Dipartimenti, il Nucleo di Valutazione e il Presidio della Qualità hanno restituito a ciascun Dipartimenti un feedback personalizzato sulla Relazione 2021.

Per quanto riguarda **metodi e strumenti per il monitoraggio**, l'Ateneo e i Dipartimenti hanno a disposizione i **rapporti degli Osservatori** sulla

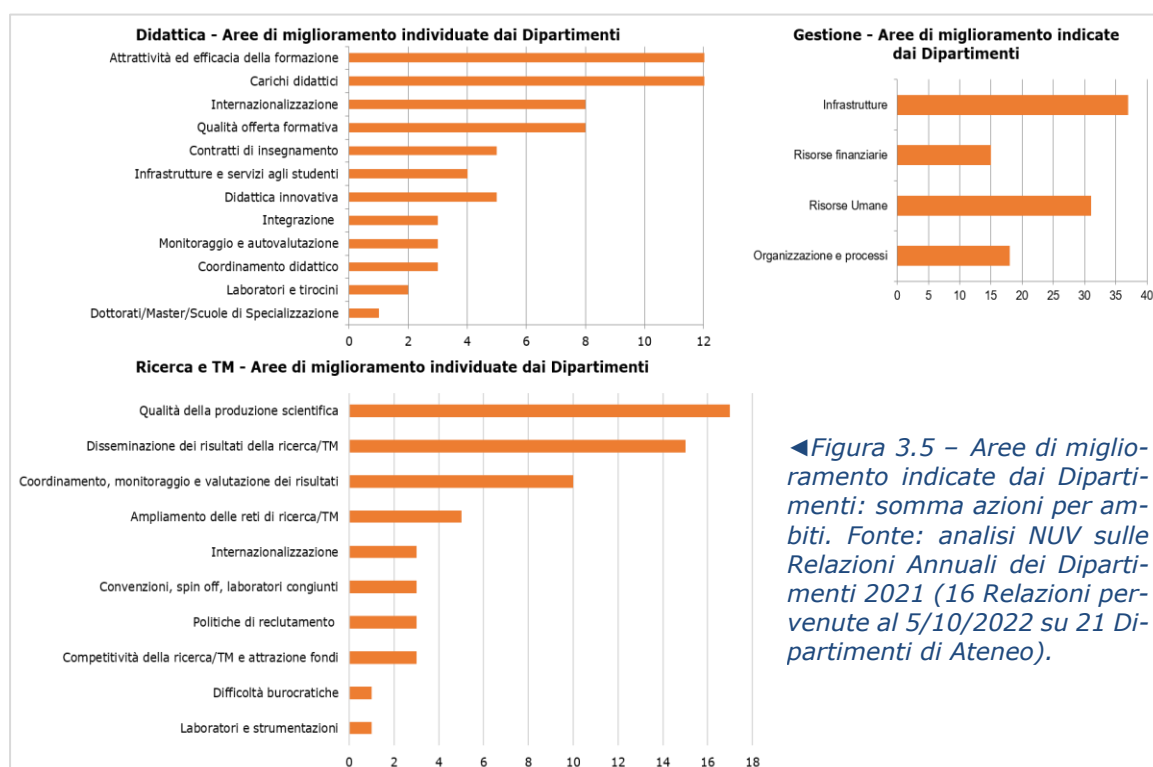
consistenza e qualità dei prodotti della ricerca, sui progetti di ricerca e sugli effetti delle attività di trasferimento tecnologico; queste e altre informazioni sono riportate anche nei **cruscotti** interattivi, direttamente linkati nel format della Relazione Annuale dei Dipartimenti, per facilitare la riflessione sui dati utili al monitoraggio. È di imminente rilascio anche la pagina di **reporting delle attività di Public Engagement** nel sistema Sis-Validat (cfr. § 1.2).

Dall'analisi del Nucleo delle Relazioni dei Dipartimenti 2022 si apprezza, pur con le dovute differenze tra i Dipartimenti, una **discreta capacità di riflessione critica sugli**

indicatori di risultato e sulle aree di miglioramento, con progressivi avanzamenti anche nella capacità dei Dipartimenti di pianificare gli obiettivi alla luce dei risultati degli obiettivi del periodo precedente e degli elementi trattati nelle diverse sezioni delle relazioni (cfr. fig. 3.4). Le **aree di miglioramento più frequentemente segnalate dagli stessi Dipartimenti** o che emergono dall'attenta lettura dei documenti (cfr. fig. 3.5) risultano: l'equilibrio dei



▲Figura 3.4 – Capacità di analisi dei Dipartimenti Unifi. Fonte: analisi NUV sulle Relazioni Annuali dei Dipartimenti 2021 (16 Relazioni pervenute al 5/10/2022 su 21 Dipartimenti di Ateneo).



◀Figura 3.5 – Aree di miglioramento indicate dai Dipartimenti: somma azioni per ambiti. Fonte: analisi NUV sulle Relazioni Annuali dei Dipartimenti 2021 (16 Relazioni pervenute al 5/10/2022 su 21 Dipartimenti di Ateneo).

carichi didattici; l'efficacia della formazione erogata; la **qualità delle pubblicazioni** e la **disseminazione dei risultati della ricerca e terza missione**; il reclutamento e la gestione delle **risorse umane**.



Ferme restando le differenze tra i Dipartimenti, i **risultati delle attività di ricerca e terza missione** (cfr. fig. 3.6) appaiono **complessivamente positivi**:

➤ **Produzione scientifica:** la **diminuzione dei docenti inattivi** si riflette nell'aumento totale delle pubblicazioni. Nel 2021 si sono svolte le procedure relative al nuovo esercizio della **VQR**; gli esiti, recentemente pubblicati, restituiscono un quadro ampiamente **positivo** della qualità della ricerca nell'Ateneo fiorentino (cfr. § 1.4); in questo contesto, tuttavia, si segnala che, rispetto alla tornata precedente, si è ridotto il numero (da 14 a 12) dei Dipartimenti ammessi alla selezione dei futuri 180 Dipartimenti di Eccellenza.

➤ **Progetti di ricerca:** il numero totale di **progetti finanziati** è in costante **aumento** nel triennio 2018-2020, anche se **nel 2021 i proventi** raccolti sono **lievemente inferiori all'anno precedente**; le fonti di finanziamento sono prevalentemente i programmi nazionali e la ricerca commissionata. **Migliora il tasso di successo nell'accesso ai finanziamenti competitivi** (che passa dal 31% del 2020 al 51% del 2021).

➤ **Trasferimento tecnologico:** **crescono sia il numero di attività che il fatturato.**

➤ **Public engagement:** numerose e variegate attività con impatti diversificati.

L'Ateneo partecipa in maniera importante all'attuazione del **PNRR**, con circa 200 docenti coinvolti su 16 tematiche e una dotazione finanziaria di circa **100 milioni di euro**, distribuita **su tutte le linee di finanziamento disponibili**: 25 milioni di euro per la partecipazione ai 5 Centri Nazionali, 17 milioni per le Infrastrutture, 58 milioni di euro per l'impegno nei Partenariati estesi. Inoltre, nell'ambito del PNRR saranno reclutati nuovi giovani dottorandi e ricercatori. L'arrivo di questi ingenti finanziamenti finalizzati costituisce una **grande opportunità di crescita** per l'Università di Firenze, **che dovrà essere supportata da un'adeguata organizzazione e infrastruttura gestionale.**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE