



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Nucleo di Valutazione
Relazione Annuale 2023
***Valutazione del sistema di AQ
di Ateneo***



nucleo di valutazione



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Nucleo di Valutazione
Relazione Annuale 2023
***Valutazione del sistema di
AQ di Ateneo***



nucleo di valutazione

INDICE

SOMMARIO	1
1. A. STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE	3
1.1 POLITICHE E STRATEGIE PER LA QUALITÀ DELLE MISSIONI	3
1.2 SISTEMA DI GOVERNO E DI AQ	4
1.3 MONITORAGGIO DELLE STRATEGIE, DEI PROCESSI E DEI RISULTATI	7
1.4 RIESAME DEL SISTEMA DI GOVERNO E AQ	8
1.5 RUOLO ATTRIBUITO AGLI STUDENTI	9
2. GESTIONE DELLE RISORSE	11
2.1 RISORSE UMANE	11
2.1.1 PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	11
2.1.2 PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	14
2.1.3 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA	16
2.2 RISORSE FINANZIARIE	17
2.3 STRUTTURE	18
2.4 ATTREZZATURE E TECNOLOGIE	19
2.5 GESTIONE DELLE INFORMAZIONI E DELLA CONOSCENZA	20
3. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	22
3.1 SISTEMA DI AQ DEI CDS, DOTTORATI E DIPARTIMENTI	22
3.2 MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI AQ DI ATENEO	24
3.3 NUCLEO DI VALUTAZIONE E SISTEMA DI AQ	25
4. QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI	28
4.1 OFFERTA FORMATIVA	28
4.2 PERCORSI FORMATIVI	31
4.3 AMMISSIONE E CARRIERE DEGLI STUDENTI	35
5. QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE	39
5.1 STRATEGIE DEI DIPARTIMENTI	39
5.2 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIPARTIMENTI E DEI DOTTORATI	41
5.3 CRITERI DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE	44

SOMMARIO

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

L'orizzonte temporale della relazione è prevalentemente riferito all'anno 2022, ma si amplia talvolta al 2023, laddove utile a testimoniare le evoluzioni più attuali del sistema.

In particolare, la relazione di quest'anno si caratterizza per la **prima applicazione** del nuovo [modello di accreditamento periodico delle sedi e dei Corsi di Studio universitari](#), cosiddetto **AVA3**, con le sue importanti novità, tra le quali ad esempio la più marcata attenzione per il sistema di governo e gestione dell'Ateneo, e l'introduzione del sistema di AQ dei Dottorati di ricerca.

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

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

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

A. Strategia, pianificazione e organizzazione

<i>Aspetti positivi</i>	<i>Aree di miglioramento</i>
Buona definizione delle politiche e strategie, che risultano coerentemente riportate nei piani attuativi.	Maggiore evidenza degli elementi assunti alla base degli obiettivi strategici con particolare attenzione all'identificazione degli stakeholder e all'analisi del contesto.
Sistema di governo e di AQ dell'Ateneo funzionale all'attuazione delle strategie definite nei documenti di pianificazione.	Maggiore condivisione delle informazioni tra Organi di Governo, strutture e amministrazione.
Sistema di monitoraggio delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti ben sviluppato e coerente con le logiche del sistema universitario nazionale oltre che con le politiche di Ateneo.	Approccio critico nell'analisi dei dati e delle informazioni da parte delle CPDS, dei Gruppi di Riesame e dei Dipartimenti.
Periodica revisione e costante aggiornamento dei Sistemi di Governo e di Assicurazione della Qualità.	Motivazione delle scelte di revisione periodica del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità.
	Previsione di nuovi strumenti di promozione della partecipazione degli studenti nei processi decisionali.

B. Gestione delle risorse

Aspetti positivi

Politiche di gestione del personale docente e ricercatore chiare, trasparenti e finalizzate a incrementare la qualità delle missioni nel rispetto dei limiti di sostenibilità.

Adeguate politiche di gestione, reclutamento, formazione, aggiornamento e programmazione delle attività del personale tecnico e amministrativo.

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

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

Aree di miglioramento

Maggiore coerenza tra politiche di programmazione del personale docente ed esigenze della didattica.

Affinamento del sistema di controllo di gestione per tenere conto della sostenibilità di lungo periodo delle scelte politiche.

Efficientamento della gestione del patrimonio immobiliare.

Interoperabilità tra applicativi e maggiore accessibilità e circolazione delle informazioni.

C. Assicurazione della qualità

Aspetti positivi

Processi di AQ dei CdS e dei Dipartimenti correttamente strutturati e supportati da parte del Presidio della Qualità.

Regolare monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ dei CdS e dei Dipartimenti.

Sistematica valutazione dei processi e dei risultati da parte del Nucleo.

Aree di miglioramento

Sviluppo del sistema di AQ dei Dottorati; diffusione della cultura della qualità tra le diverse componenti dell'organizzazione; sburocratizzazione dei processi di AQ.

Valutazione dell'efficacia delle azioni di miglioramento attuate.

D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

Aspetti positivi

Politiche di sviluppo dell'offerta formativa chiare, con crescente interesse per tematiche e metodi didattici innovativi.

Efficacia dei percorsi formativi, con particolare riguardo all'occupabilità dei laureati.

Costante miglioramento dei servizi per gli studenti, con attenzione per l'orientamento e le esigenze di inclusione.

Aree di miglioramento

Relazioni tra obiettivi strategici di sviluppo della didattica, contesto di riferimento, esigenze delle parti interessate e coerente impiego delle risorse.

Implementazione delle politiche di internazionalizzazione dell'offerta formativa.

Perdurante disallineamento della regolarità delle carriere degli studenti rispetto ai parametri nazionali.

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

Aspetti positivi

Significativi risultati negli esercizi periodici di valutazione.

Capacità di attrarre finanziamenti.

Pluralità delle iniziative di terza missione con potenziale impatto sociale e con ricadute sul territorio.

Aree di miglioramento

Maggiore attenzione alle relazioni tra pianificazione strategica dipartimentale e risultati dell'Ateneo.

Ripartizione delle risorse dipartimentali funzionale alle attività istituzionali.

Puntuale documentazione dell'effettivo impatto delle attività di ricerca e terza missione, anche con il coinvolgimento delle strutture.

1. A. STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

Tra la fine del 2021 e i primi mesi del 2022 l'insediamento della nuova squadra di governo e l'avvicendamento del Direttore Generale hanno dato avvio ad una nuova fase programmatica per l'Ateneo, e ad una serie di cambiamenti organizzativi. Documenti portanti di questo ciclo sono il [Piano Strategico 2022-24](#) e il [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025](#), i cui orientamenti generali si riflettono nei vari atti di programmazione.

1.1 POLITICHE E STRATEGIE PER LA QUALITÀ DELLE MISSIONI

L'Ateneo ha definito con chiarezza la propria visione integrata della qualità della didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale; maggiore evidenza potrebbe essere data alla materialità del contesto di riferimento, delle esigenze dei portatori di interesse e delle risorse disponibili nella scelta degli obiettivi strategici. Migliorabili in certi casi indicatori e target e la diffusione degli stessi fra il personale e le strutture interessate.

A.1.1 – Contesto di riferimento e portatori di interesse

Nel [PIAO 2023-2025](#) (cfr. §§ 2.1-2.2) e nel [Bilancio Sociale 2022](#) (in fase di pubblicazione, cfr. § 1.1-Cap. 3) sono sinteticamente, ma **adeguatamente descritti il contesto** territoriale e internazionale nel quale l'Ateneo si colloca e sono **individuati i principali portatori di**

interesse, interni ed esterni.

A.1.2 – Visione delle attività istituzionali e gestionali

Nel [Piano Strategico 2022-2024](#) l'Ateneo afferma chiaramente **la propria identità valoriale ed la propria visione**, volta a consolidare il suo posizionamento a livello nazionale e internazionale (anche in collegamento con l'agenda internazionale degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile), attraverso una didattica innovativa e inclusiva, sviluppando ricerca in grado di rispondere alle nuove sfide globali e di contribuire alla crescita economica e sociale del territorio e della società, e favorendo un'ambiente collaborativo e aperto al dialogo. Tale visione è declinata nello stesso Piano in **20 obiettivi strategici** (cfr. fig. 1.1), **quantificati attraverso un ampio set di indicatori quali-**

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

A.1.4 – Obiettivi strategici e operativi

quantitativi e correlati target. Mostrando di dar seguito a quanto osservato dal Nucleo nella Relazione Annuale 2022 (§ 1.1, pag.7), nel PIAO 2023-2025 (§ 2.3.1, pag. 17, Linee di indirizzo per l'attuazione delle strategie), l'Ateneo ha concentrato la programmazione di breve periodo su un numero più contenuto di obiettivi, orientando la declinazione delle strategie nei Dipartimenti, in maggiore raccordo con i processi del sistema di gestione della qualità (cfr. § 5.1).

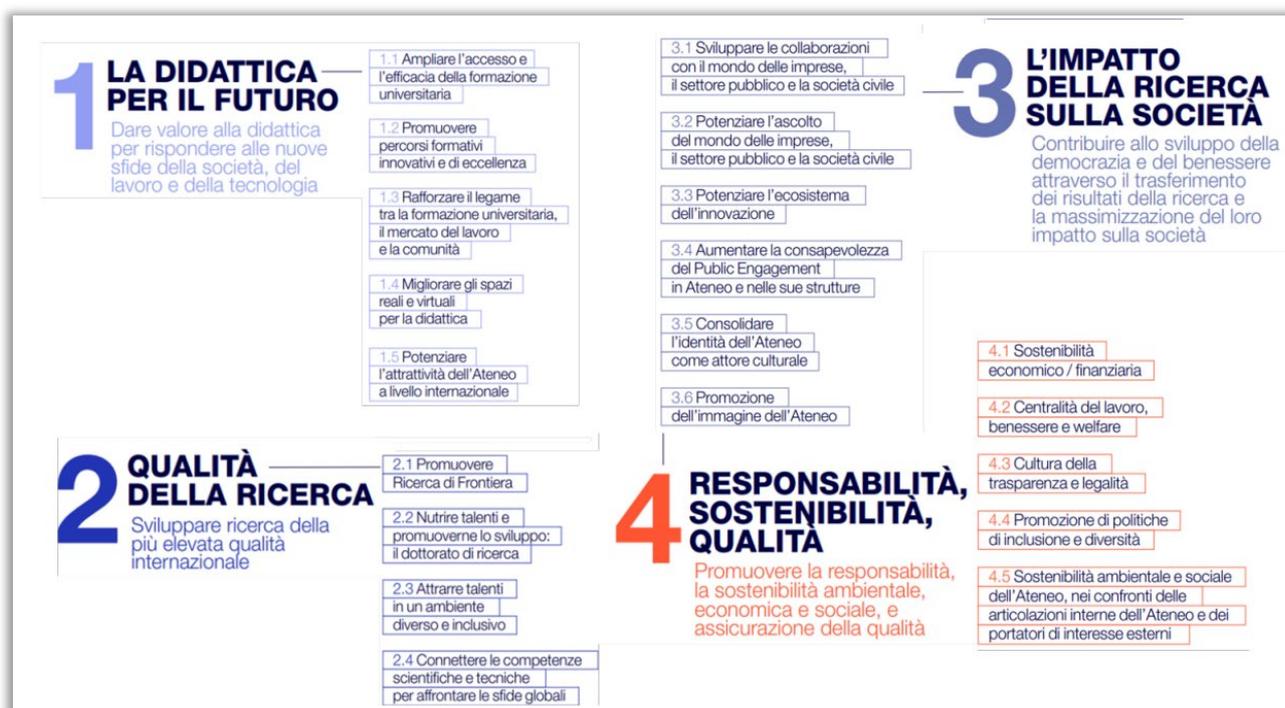
Sempre nel PIAO (cfr. § 2.3) e nel Bilancio Sociale (cfr. § 1.3) sono sinteticamente presentate le politiche per la qualità e lo sviluppo delle missioni istituzionali e delle attività gestionali; queste potrebbero essere maggiormente dettagliate, specificando, ad esempio, le direzioni di sviluppo dell'offerta formativa (cfr. § 4.1) e delle attività di ricerca e terza missione, e formalizzando le modalità e gli strumenti adottati ai vari livelli per la gestione, il monitoraggio e la valutazione dei processi e dei risultati. Tali informazioni potrebbero essere incluse nella necessaria revisione del Documento di Assicurazione della Qualità.

In conclusione, il Nucleo ritiene che l'Ateneo abbia **adeguatamente definito e pubblicizzato** le proprie **politiche e strategie**, che trovano una **buona coerenza nei concreti piani attuativi**; per rafforzare il coinvolgimento di tutta la comunità accademica in quella prospettiva ciclica che costituisce la spina dorsale di qualsiasi sistema di Assicurazione della Qualità, e che ha visto negli ultimi anni una buona, ma ancora non piena maturazione, si suggerisce di:

➤ **documentare meglio l'inquadramento strategico e le prospettive di sviluppo** dell'offerta formativa e delle attività di ricerca e terza missione, **in rapporto al contesto di riferimento, alle vocazioni scientifiche del corpo accademico, alla disponibilità e agli investimenti sulle risorse umane, economiche e infrastrutturali, e alle esigenze espresse da tutte le parti interessate;**

➤ sollecitare il **contributo richiesto ai CdS e ai Dipartimenti** nel perseguimento degli obiettivi strategici;

➤ dare maggiore evidenza di **come il monitoraggio dei processi e dei risultati esiti nell'aggiornamento delle politiche, delle strategie e dei piani operativi**, a tutti i livelli.



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

1.2 SISTEMA DI GOVERNO E DI AQ

Il sistema di governo appare adeguato alla realizzazione delle politiche e delle strategie, che potrebbe essere agevolata da una più efficace interazione fra le strutture responsabili del sistema di AQ e gli organi di governo a livello sia centrale che periferico.

A.2.1 – Sistema di Governo

L'**assetto istituzionale** previsto nello [Statuto](#) e sinteticamente rappresentato e aggiornato nel [PIAO 2023-2025](#) (cfr. § 3.1) e nel [Bilancio Sociale 2022](#) (in fase di pubblicazione, cfr. Cap. 2) appare **funzionale al presidio delle missioni** istituzionali e alla realizzazione delle strategie, anche attraverso un adeguato sistema di **deleghe** politiche, che riflettono gli ambiti espressi nella visione. Per il coordinamento dei processi di Assicurazione della Qualità, l'Ateneo si avvale del Presidio della Qualità di Ateneo, la cui composizione e le cui norme per il funzionamento sono state recentemente revisionate, allo scopo di imprimere maggiore efficacia alle sue attività ([Delibera CdA n. 95 del 24 febbraio 2023](#)). Tra gli altri soggetti coinvolti nell'Assicurazione della Qualità delle missioni si citano la Commissione Didattica, la Commissione Ricerca, e l'[Osservatorio della Ricerca](#).

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

La partecipazione dei docenti e del personale tecnico-amministrativo nelle decisioni degli Organi di Governo è promossa attraverso i **sistemi di rappresentanza previsti dalle disposizioni statutarie**, per i quali grande attenzione è posta ad una equa ripartizione per genere (cfr. [Bilancio di Genere](#), § 2.1); anche le indagini di *customer satisfaction* e di rilevamento del clima organizzativo, regolarmente somministrate dall'Ateneo, permettono il coinvolgimento delle due componenti nella segnalazione degli interventi necessari. Restano comunque **spazi di consolidamento per una partecipazione diffusa degli studenti** (cfr. § 1.5) **e del personale docente e tecnico-amministrativo nei processi di AQ**, non limitata ai soggetti che ricoprono incarichi organizzativi e gestionali.

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

[Organi di Governo](#), [strutture](#) e [organizzazione amministrativa](#) collaborano alla programmazione e gestione delle attività; dal confronto con i soggetti coinvolti, **emerge ancora talvolta qualche debolezza nel livello di chiarezza dei ruoli, delle competenze e delle responsabilità delle strutture organizzative e nel dialogo tra organi centrali e strutture decentrate**.

A.2.2 – Modello organizzativo e Sistema di AQ

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

Dal 2020, al fine di potenziare l'azione della CPDS come primo valutatore interno dell'Ateneo e a garanzia dell'imparzialità dei suoi componenti, il [Regolamento delle Scuole](#) prevede che gli incarichi di governo dei CdS siano incompatibili con il ruolo di Presidente o componente della Commissione; inoltre nel 2022 il Regolamento delle Scuole è stato ulteriormente aggiornato prevedendo nuove modalità di costituzione delle rappresentanze.

Ciascun Dipartimento ha stabilito il proprio sistema di deleghe, presentato nei siti web e nella Relazione Annuale Dipartimentale (cfr. § 5).

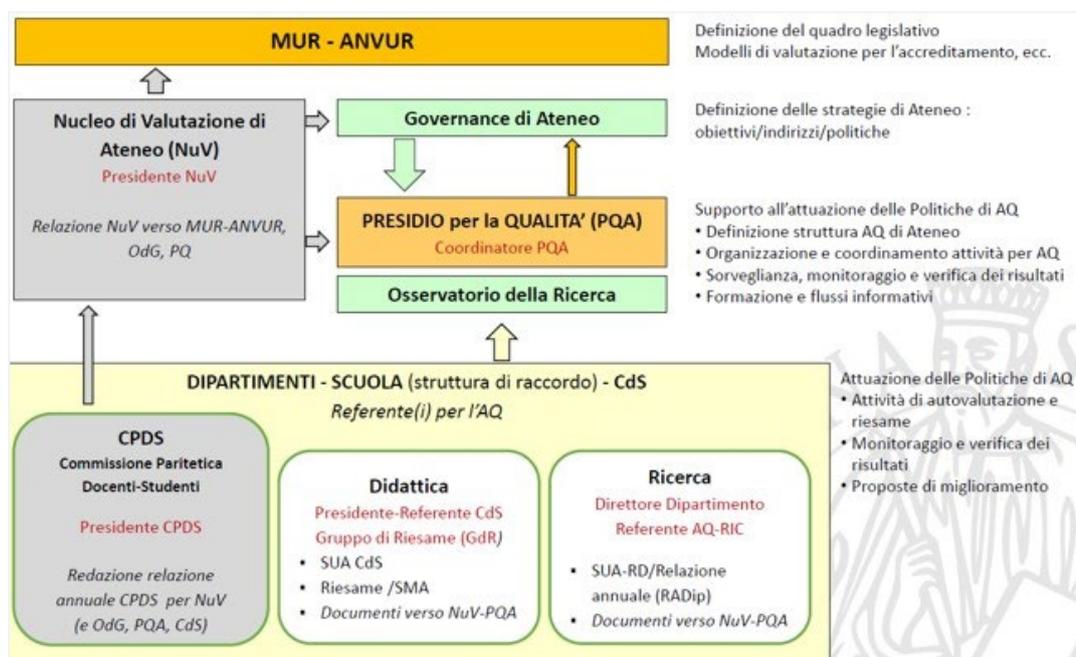
La **gestione tecnica, amministrativa, finanziaria e patrimoniale** dell'Ateneo è affidata alla [Struttura Amministrativa](#), che, sotto il coordinamento del Direttore Generale, garantisce funzionalità alle attività istituzionali e di servizio di tutte le strutture. Per l'organizzazione e l'erogazione dei servizi di supporto alle attività didattiche, di ricerca, di trasferimento delle conoscenze, per la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione e diffusione dei prodotti della ricerca e degli strumenti per la didattica, anche attraverso l'attività editoriale, l'Ateneo comprende numerosi [Centri di Servizio](#), le cui finalità specifiche sono definite nei relativi atti costitutivi. Con l'ingresso della nuova *governance*, **nel 2022** si è avviata una fase di **evoluzione generale dell'assetto amministrativo**, volta a garantire maggiore chiarezza nelle competenze e responsabilità e maggiore efficacia nel perseguimento delle strategie, e che ha dato luogo a interventi sulla cultura organizzativa, oltre che sull'assetto macro e micro organizzativo. Dalle audizioni del Direttore Generale (cfr. [verbale del Nucleo di Valutazione del 14 ottobre 2022](#), p. 1) il Nucleo ha potuto apprendere che i processi di cambiamento organizzativo in atto – la cui efficacia potrà essere apprezzata nel tempo – siano stati basati sul coinvolgimento delle persone sugli assunti valoriali e sugli obiettivi dell'Ateneo, coordinando gli strumenti di valorizzazione del capitale

umano a disposizione (sistemi di reclutamento, percorsi di carriera, sistema di valutazione delle prestazioni, esperienze formative, flessibilità nell'organizzazione del lavoro).

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

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

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



◀Fig. 1.3 – Principali soggetti coinvolti nella gestione dell'AQ.
Fonte: Relazione Annuale PQA 2022-23.

In conclusione, il Nucleo ritiene che il **Sistema di Governo** dell'Ateneo sia **coerente con la visione e le strategie** definite nei documenti di pianificazione, **adeguato alla sua dimensione** e alla sua vocazione, e che sia **costantemente revisionato** per garantire la funzionalità dell'assetto organizzativo rispetto agli obiettivi. Data la sua complessità, per favorire l'interazione e lo scambio costruttivo tra i vari soggetti implicati nei processi di gestione e di assicurazione della qualità, sarebbe opportuno:

- **comunicare in maniera più chiara e trasparente ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità** delle strutture organizzative;
- individuare modalità e strumenti più efficaci per la **condivisione delle informazioni tra Organi di Governo, strutture e amministrazione.**

1.3 MONITORAGGIO DELLE STRATEGIE, DEI PROCESSI E DEI RISULTATI

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

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

La gestione informatizzata della maggior parte dei processi dell'Ateneo consente di disporre di **ampi archivi di dati digitali**, utili per il **monitoraggio dei risultati della didattica, della ricerca e trasferimento tecnologico, dello stato delle risorse, della soddisfazione dell'utenza e delle performance amministrative** nei servizi di supporto.

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

A.3.2 – Analisi dei risultati del monitoraggio

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

Alla luce del mandato ricevuto dalla Governance di Ateneo, il Presidio della Qualità, in collaborazione con l'Unità di Supporto alla Pianificazione, AQ e Valutazione, ha recentemente elaborato un **modello per il monitoraggio dell'offerta formativa** di Ateneo, in grado di offrire una **fotografia multidimensionale, ma sintetica, delle performance dei CdS attivi** nell'Ateneo, **utile ad orientare le politiche e le strategie di sviluppo dell'offerta formativa**. Il modello tiene conto dei risultati osservabili sui principali parametri di efficacia della formazione e di efficienza delle risorse impiegate, in coerenza con gli obiettivi stabiliti nel Piano Strategico di Ateneo 2022-2024, con il DM 1154/2021 e con i sistemi di finanziamento degli Atenei, potenzialmente condizionati dai risultati della formazione (es. costo standard, programmazione triennale). La fonte prevalente dei dati è la Scheda di Monitoraggio di ANVUR; i dati di ciascun CdS, riferiti ad un set di 15 indicatori, sono valutati in base all'andamento temporale e in confronto con le medie di classe nazionali. Il modello è stato applicato per la prima volta nel corso del 2023 per l'analisi documentale e l'audizione di 10 Corsi di Studio dell'Ateneo (cfr. [Relazione Annuale del Presidio della Qualità 2022-23](#), presentata agli organi accademici, cfr. § 2.1).

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

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

1.4 RIESAME DEL SISTEMA DI GOVERNO E AQ

*I Sistemi di Governo e di Assicurazione della Qualità vengono periodicamente revisi-
onati e aggiornati, anche se non è sufficientemente documentato come gli interventi
attuati dipendano da un sistematico riesame.*

A.4.1 - Riesame del Sistema di Governo

Sebbene non appaia formalizzato come un processo metodico di riesame, nei fatti un'attenzione ricorrente all'efficacia del Sistema di Governo è dimostrata dal suo continuo aggiornamento, che evidenzia come l'Ateneo sia sensibile al mutamento delle esigenze e dotato di una dinamicità apprezzabile, sia sul piano istituzionale (vedasi ad esempio le progressive deleghe della [squadra di governo](#) e le recenti modifiche apportate all'organizzazione del Presidio della Qualità e delle Scuole) che sul piano organizzativo (con il già citato riassetto della struttura amministrativa). Ancorché le motivazioni che spingono a tali determinazioni non sempre siano profondamente documentate, appare per lo più evidente come queste siano funzionali a perseguire più efficacemente gli obiettivi stabiliti. Depongono in tal senso alcuni elementi presentati nella sezione 3 del PIAO (*Organizzazione e capitale umano*), che potrebbe essere la sede idonea a raccogliere e chiarire le informazioni di rilievo in questo processo.

A.4.2 - Riesame del Sistema di AQ

Il Sistema di Assicurazione della Qualità è d'altro canto sottoposto ad una revisione periodica, prevalentemente ad opera del Presidio della Qualità, volta a correggere le criticità di volta in volta emerse, anche dalle segnalazioni delle CPDS, dei Dipartimenti, del Nucleo di Valutazione e delle CEV. Gli esiti del riesame sono sintetizzati nella [Relazione Annuale del Presidio della Qualità 2022-23](#) (presentata agli organi accademici, cfr. Cap. 4) e fatti propri dal Sistema di Governo (Determinazione del SA del 17 ottobre 2023). Con questo processo, ad esempio, si è provveduto a correggere la problematica sollevata dalla CEV nel corso dell'ultima visita in merito alla carenza di uno strutturato sistema di AQ relativo al settore della ricerca e dei dipartimenti, introducendo procedure e format per lo sviluppo delle fasi di pianificazione e monitoraggio attraverso la stesura della Relazione Annuale del Dipartimento. Ulteriori riassetti hanno riguardato il già citato monitoraggio rafforzato dei CdS, le nuove modalità recentemente stabilite per la pianificazione strategica dipartimentale, l'aggiornamento delle linee guida per la stesura dei documenti di autovalutazione (Relazioni CPDS, Rapporto di riesame ciclico). Questi passaggi saranno tanto più significativi alla luce della necessità di allineare l'intero sistema di AQ (soggetti coinvolti, ambiti di azione, modalità e procedure) alle nuove previsioni del modello AVA 3, evitando il rischio della burocratizzazione dei processi di AQ e promuovendo invece tutti quegli aspetti che possono davvero dare un valore aggiunto al perseguimento degli obiettivi.

Come già accennato nei paragrafi precedenti e meglio evidenziato nel successivo, la partecipazione degli studenti, dei docenti e delle parti sociali ai processi di riesame appare ancora limitata, pur essendo disponibili gli strumenti di raccolta di osservazioni e proposte di miglioramento, nell'ambito delle regolari indagini di *customer satisfaction* erogate dall'Ateneo e delle procedure

A.4.3 – Coinvolgimento della comunità accademica nel riesame

per la gestione dei reclami attivate da alcune Scuole. Permane dunque quanto già rilevato in passato sia dal Nucleo che dalla CEV nel corso della precedente visita, ovvero come non emerga chiaramente l'effettivo grado di inclusione delle varie parti interessate nei processi decisionali, in ogni fase e ad ogni livello. Dal 2020, per rispondere alla necessità di un maggiore coinvolgimento degli studenti nel Sistema di AQ, la composizione del Presidio della Qualità include due rappresentanti degli studenti.

A.4.4 – Miglioramento del Sistema di Governo e di AQ

Risulta in sostanza come il processo di riesame dei Sistemi di Governo e di AQ venga svolto, in varie sedi e momenti, con un'efficacia e una risposta alle criticità per lo più positiva, ma manca una precisa testimonianza del pieno coinvolgimento degli Organi di Governo nelle diverse fasi di questo processo.

Il percorso di autovalutazione secondo il nuovo modello AVA 3, recentemente avviato dall'Ateneo, offre anche in questo caso un'**opportunità di consolidamento di un Sistema** che si dimostra **complessivamente consistente**, basata su:

- una maggiore **integrazione delle procedure e dei documenti di AQ nell'ambito degli ordinari processi gestionali**; questo aspetto dovrà essere ad esempio tenuto in considerazione nella strutturazione di un sistema di AQ dei Dottorati, del tutto nuovo, ma anche nell'assemblamento del sistema di AQ della gestione (sfruttando le fasi e i documenti del ciclo delle performance e di bilancio), dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti;
- una **semplificazione nei modelli documentali e di analisi**, al fine di consentire alle strutture di concentrarsi sulle aree di miglioramento prioritarie;
- un efficace **coordinamento e comunicazione tra tutte le parti interessate** (CdS, Dipartimenti, Organi di Governo, studenti, personale docente e tecnico-amministrativo).

1.5 RUOLO ATTRIBUITO AGLI STUDENTI

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

A.5.1 – Coinvolgimento degli studenti nelle decisioni

Le disposizioni statutarie prevedono la **rappresentanza studentesca** in tutti gli organi di governo e controllo centrali e decentrati; non risulta invece tuttora individuato un organo di rappresentanza a livello centrale, con poteri propositivi e consultivi, così come raccomandato da ANVUR nel rapporto di accreditamento periodico 2020.

Nei fatti, le elezioni studentesche continuano a risultare poco partecipate; alla [prima tornata elettorale per il biennio 2023-2025](#) per 42 sui 114 Consigli di Corso di Laurea non è stato eletto alcun rappresentante, mentre altri corsi ne hanno eletti un numero inferiore a quello previsto. La tornata suppletiva si terrà nel mese di novembre 2023. Dalle audizioni dei Corsi di Studio, poi, risulta che spesso anche i rappresentanti eletti siano poco partecipi. Per ovviare a questo fenomeno, che potrebbe essere almeno in parte determinato da una scarsa conoscenza dei meccanismi organizzativi, la Governance ha interessato il Teaching and Learning Center di Ateneo (cfr. § 2.1) per organizzare brevi corsi di formazione per gli studenti rappresentanti.

Il coinvolgimento degli studenti nella programmazione e valutazione degli interventi avviene occasionalmente anche mediante **consultazione diretta** (come è avvenuto per le commissioni attivate per la revisione del sistema contributivo e per il progetto di riforma dei servizi per studenti), oltre che attraverso le regolari **indagini di customer satisfaction**. Se la fase di raccolta

delle opinioni, seppur migliorabile, appare ormai sufficientemente strutturata, risulta tuttavia ancora carente la fase di ritorno alle parti della risposta alle loro richieste, in termini soprattutto di iniziative intraprese e politiche di miglioramento adottate.

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

2. GESTIONE DELLE RISORSE

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

2.1 RISORSE UMANE

L'Ateneo dispone di un sistema attento per la gestione del capitale umano, per quanto si evince dalla documentazione relativa al sistema di programmazione, reclutamento e sviluppo del personale (in particolare del personale docente e ricercatore). Nel [PIAO 2023-2025](#) (cfr. § 3.2) sono riassunte le strategie e gli elementi di pianificazione; nel [Bilancio Sociale](#) (in fase di pubblicazione, cfr. §§ 3.2, 3.3) e [di Genere](#) (cfr. §§ 2.2, 2.3) sono rendicontate le principali iniziative attuate per una gestione responsabile di tale, fondamentale asset dell'ente.

2.1.1 PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE

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

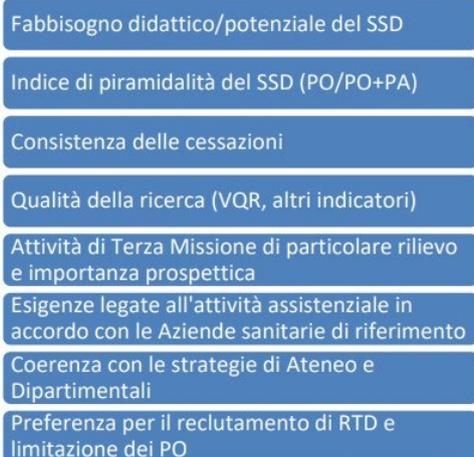
B.1.1.1 – Strategia per la gestione del personale docente e di ricerca

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

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

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

I **criteri generali** per la programmazione triennale del personale docente e ricercatore sono deliberati e pubblicati annualmente con delibera degli Organi accademici (vedasi ad esempio la [delibera del Consiglio di Amministrazione del 23 dicembre 2022](#), punto 13 OdG). Contestualmente sono approvati i **parametri del modello di ripartizione dei punti organico tra i Dipartimenti**. L'attuale modello, stabile nei suoi principi generali, è stato aggiornato nel 2022 con un processo partecipato che ha coinvolto il Delegato alle relazioni sindacali e alla programmazione del personale docente, un membro del Consiglio di Amministrazione e 5 Direttori di Dipartimento, rappresentativi delle aree disciplinari in cui sono ripartiti i Dipartimenti di Ateneo. Questo tiene conto delle **previsioni a medio termine sugli assetti del personale** (ruoli, anzianità, cessazioni), delle risorse finanziarie e di punti



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

organico disponibili e dei **fabbisogni dei settori scientifico-disciplinari**, ponderando diversi parametri, suddivisi tra una quota dimensionale (basata sull'organico, sul potenziale didattico e sul rapporto docenti/studenti) e una quota premiale (basata sui risultati VQR, regolarità delle carriere degli studenti, indicatori relativi alla vocazione propria del Dipartimento - es: internazionalizzazione, trasferimento tecnologico, attività assistenziale).

L'ammontare di risorse destinate annualmente alla programmazione del personale docente viene ripartito in **due distinte quote di Punti Organico** (descritte nella [Nota Tecnica al modello PuOr](#)): **una quota, destinata alla programmazione dei Dipartimenti**, viene impiegata per il reclutamento del personale docente necessario per lo sviluppo delle attività istituzionali in relazione alle linee di indirizzo triennali, alla pianificazione strategica del Dipartimento ed agli specifici fabbisogni evidenziati dai Consigli di Dipartimento; **una quota, destinata alla programmazione finalizzata e strategica**, viene impiegata **per innalzare i livelli di qualità**

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

scientifica attraverso il reclutamento di risorse di elevato profilo (es. attivazione di procedure di reclutamento di professori esterni all'Ateneo, chiamate dirette, reclutamento di ricercatori vincitori di programmi competitivi di finanziamento dei progetti). Per supportare

le scelte di programmazione dei Dipartimenti l'Ateneo mette a disposizione sul DAF (ad accesso riservato) schemi di monitoraggio dei parametri, aggiornati con cadenza annuale, e report quadrimestrali con la situazione aggiornata dei punti organico e delle procedure di reclutamento attivate. Nella propria Relazione Annuale i Dipartimenti sono chiamati a valutare l'efficacia delle politiche di reclutamento attuate. Gli indicatori riferibili alla **qualificazione scientifica dei docenti** mostrano valori ampiamente positivi (cfr. fig. 2.2).

Nel 2018 l'Ateneo ha ottenuto la [Certificazione europea "HRS4R – Human Resources Strategy for Researchers"](#), l'accreditamento concesso dalla Commissione Europea agli enti che adottano i principi della Carta Europea dei Ricercatori e del Codice di condotta per il loro reclutamento.



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

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

I [programmi di mobilità](#), il rilascio di congedi per motivi di studio, le [iniziative di formazione](#) contribuiscono a promuovere **l'aggiornamento scientifico e le competenze didattiche dei docenti**. Nel 2022 è stato istituito in

Ateneo il [Teaching and Learning Center](#) (T&LC), centro servizi per la promozione, progettazione e realizzazione di attività di formazione e ricerca per la qualificazione della didattica universitaria e della formazione dei docenti, a supporto di una didattica centrata sullo studente, innovativa e inclusiva, basata sulle più avanzate ricerche in campo educativo e didattico-disciplinare. Nell'ambito degli obiettivi della Programmazione Triennale, sono state rendicontate 1.591 ore di formazione dedicate a docenti e ricercatori. L'indicatore Anvur B.1.1.B, calcolato come rapporto tra ore di formazione e numero di docenti e ricercatori in servizio, è pari a 0,92 per il 2022.

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

Il [Regolamento di Ateneo sulla valutazione dei professori e ricercatori per l'attribuzione degli scatti stipendiali](#) indica, tra i requisiti per la valutazione positiva, lo svolgimento di un certo numero di ore di didattica, didattica integrativa e assistenza agli studenti, il numero e qualità delle pubblicazioni, la partecipazione alle attività gestionali. Il [Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità di professori e ricercatori](#) stabilisce le tipologie di incarichi remunerabili, che sono definiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, anche in relazione agli obiettivi strategici che l'Ateneo adotta tramite gli strumenti di programmazione. I compensi sono erogati,

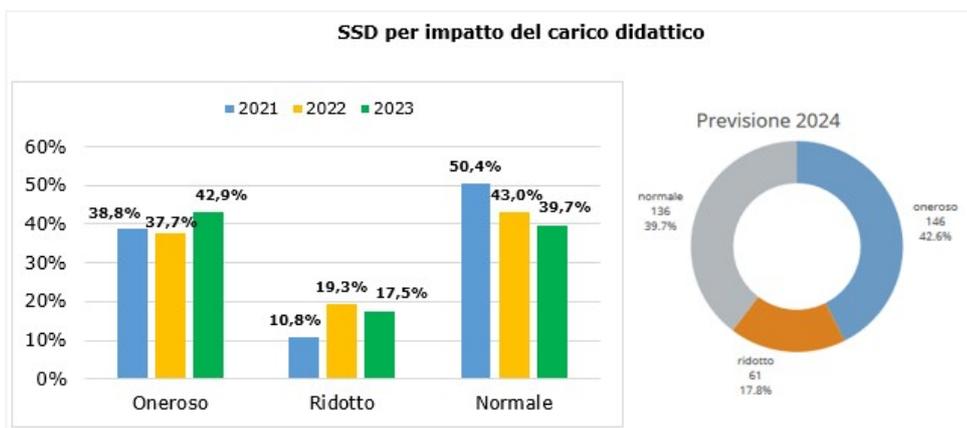
con Decreto Rettorale, al termine dell'incarico, a seguito di verifica dei risultati, effettuata e certificata dal proponente l'incarico. La costituzione del fondo sconta ritardi dovuti alla mancanza di un regolamento attuativo.

B.1.1.6 – Ascolto del personale docente e di ricerca

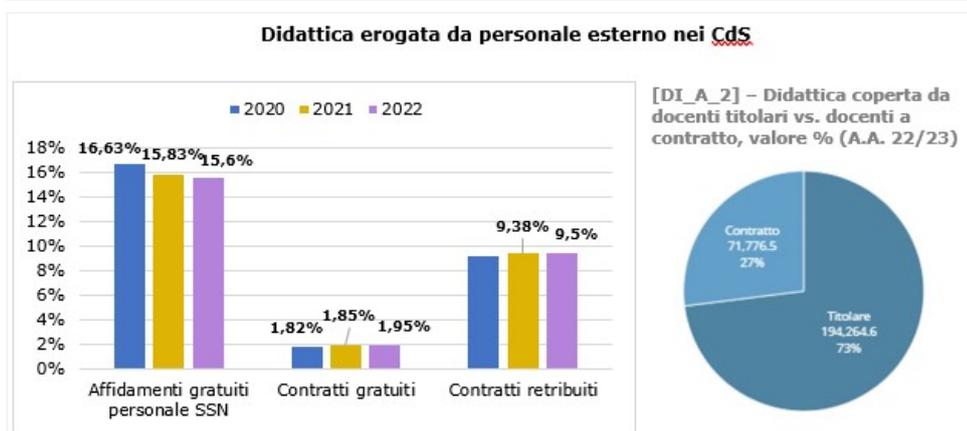
L'Ateneo misura la **soddisfazione del personale docente e ricercatore per i servizi erogati** attraverso due indagini di *customer satisfaction*: una progettata dall'Ateneo, con domande specifiche sui servizi amministrativi dipartimentali, e una in adesione al Progetto

Good Practice promosso dal Politecnico di Milano. Da entrambe le fonti si riscontra un **elevato livello di gradimento** per la maggior parte dei servizi fruiti; tuttavia, viene rilevata la necessità di maggiore chiarezza nella comunicazione e nell'assetto organizzativo. Molto elevato anche il gradimento per gli eventi formativi dedicati al Digital Learning e agli strumenti per la didattica innovativa. Dei risultati delle rilevazioni l'Ateneo dà conto nella Relazione sulle Performance e nel Bilancio Sociale; dai documenti dell'ultimo ciclo di programmazione non è evidente come le segnalazioni effettuate siano prese in considerazione ai fini della revisione del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità, come accennato nel capitolo precedente.

Nell'ultimo triennio la **numerosità del personale docente e ricercatore** è in lieve aumento, attestandosi poco sotto quota 1.800, anche per via dei reclutamenti di giovani ricercatori finanziati dal PNRR. Dalle analisi effettuate sui carichi didattici dei settori scientifico disciplinari (cfr. fig. 2.3) risulta in aumento la percentuale sia di SSD con carico ridotto, che con carico oneroso, mentre diminuisce la proporzione di SSD con un carico didattico conforme all'impegno potenziale medio richiesto ai docenti (96-120 ore). Il calcolo è effettuato sul fabbisogno didattico totale di TAF A-B-C (sono comprese le ore relative a insegnamenti coperti mediante convenzioni e contratti per esigenze professionalizzanti). La percentuale di ore coperte da docenti esterni (contratti retribuiti e gratuiti, affidamenti in convenzione) appare complessivamente accettabile, per lo più legata ad esigenze di tipo didattico-disciplinare (es. affidamenti al personale del Servizio



◀Fig. 2.3 – Distribuzione SSD in base ai carichi didattici, confronto 2021-23 e previsione 2024. Fonte: elaborazione NUV su dati di supporto alla programmazione del personale (aggiornamento gennaio 2023).



◀Fig. 2.4 – Didattica erogata da personale esterno: ripartizione A.A. 2022/23 e distribuzione per tipologia di contratto, anni 2021-23. Fonte: elaborazione NUV su dati UGOV Didattica, anno offerta 2023 (aggiornamento gennaio 2023).

Sanitario Regionale nella Scuola di Scienze della Salute Umana) e pressoché stabile nel triennio rispetto al totale dell'offerta formativa (cfr. fig. 2.4).

Migliora in tutte le aree disciplinari il **rapporto tra numero di studenti regolari e docenti strutturati** (cfr. fig. 2.5). Per quanto riguarda l'area medico-sanitaria e quella scientifico-tecnologica il dato è migliore rispetto alla media nazionale. Resta peggiore in riferimento alla media degli Atenei italiani il dato dell'area umanistico-sociale. Nella lettura di questo indicatore, si sottolinea l'importanza di esaminare distintamente gli andamenti del numeratore e del denominatore, per comprendere se la dinamica rappresentata dal quoziente dipenda da un aumento della componente docente o dalla diminuzione di quella studentesca.



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](#)).

▲Fig. 2.5 – Indicatore ANVUR iA5: Rapporto studenti regolari/docenti per area, media Ateneo 2022. Fonte: Scheda di Ateneo (aggiornamento luglio 2023).

Le politiche di Ateneo per la gestione del personale docente e ricercatore appaiono ben sostenute da adeguate procedure di pianificazione e monitoraggio dell'efficacia, sia in termini quantitativi, che qualitativi. Si invita tuttavia l'Ateneo a **ricercare un maggiore allineamento tra la programmazione del personale e le esigenze della didattica**.

2.1.2 PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

L'apparato tecnico e amministrativo è coinvolto nella realizzazione delle strategie e delle missioni istituzionali attraverso il ciclo delle performance; i fabbisogni quantitativi e di competenza sono adeguatamente monitorati.

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

Nel PIAO sono sinteticamente descritte le politiche di gestione del personale tecnico e amministrativo (reclutamento, progressioni di carriera, valorizzazione, formazione, partecipazione agli obiettivi, valutazione...), rendicontate, negli aspetti principali, nel Bilancio Sociale e di sostenibilità. Nel corso del 2022, con il cambio nella Direzione Generale, si assiste in generale ad un **nuovo impulso alla promozione di una cultura organizzativa basata sul capitale umano** (cfr. delibera "Proposta di valutazione del Direttore Generale – Anno 2022", n. 10 del 25 luglio 2023), **che avrà tuttavia comprensibilmente bisogno di tempo per consolidarne modalità applicative e strumenti**.

B.1.2.2 – Politiche di reclutamento del personale t-a

Il **fabbisogno di personale** è stabilito in primo luogo attraverso **l'analisi delle cessazioni** previste per categoria contrattuale e posizione organizzativa, e la programmazione effettiva dei reclutamenti tiene conto delle **priorità individuate dalla Direzione Generale insieme ai responsabili delle strutture** (Dipartimenti, Aree) **per garantire il regolare svolgimento delle attività e il perseguimento degli obiettivi**. L'Ateneo dispone inoltre, tramite la partecipazione all'indagine Good Practice Efficienza, di misure circa la **distribuzione del tempo di lavoro del proprio personale sulle diverse attività**; tali informazioni sono esaminate dal Sistema di Governo soprattutto nei casi in cui si ritenga necessaria una revisione organizzativa (cfr. delibera "[Assetto amministrazione centrale – Proposta di costituzione di una nuova area Gestione Progetti Strategici e Comunicazione](#)", punto 12 O.D.G. CdA del 28 giugno 2022).

L'Ateneo, considerando la ridotta numerosità del personale tecnico e amministrativo in rapporto al personale docente e ricercatore, anche a confronto di altri Atenei paragonabili per dimensione e volumi di attività, ha **avviato nel 2022 un più incisivo piano di reclutamenti**, del quale si apprezza la coerenza complessiva rispetto alle strategie e ai piani operativi. In questo contesto, è stato inoltre dato maggiore valore alla **valutazione delle competenze e delle esperienze delle persone reclutate**, anche attraverso le procedure di mobilità (esterna ed interna), per una migliore allocazione delle risorse alle strutture.

Dall'indagine 2022 sul benessere organizzativo si evince che le politiche del personale sono generalmente percepite come non discriminatorie, anche se i punteggi più bassi riguardano la percezione dell'equità e le possibilità di carriera e sviluppo professionale.

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

I [Piani della Formazione](#) del personale tecnico e amministrativo, predisposti a seguito della periodica rilevazione dei fabbisogni, individuano **due assi di intervento: formazione su temi trasversali**, potenzialmente rivolta a tutto il personale (*soft skill*, sostenibilità, transizione al digitale, trasparenza e anticorruzione, assicurazione delle qualità...) e **formazione tecnica e specialistica**, indirizzata a specifici profili su specifiche conoscenze e competenze. L'Ateneo ha dato particolare slancio al piano della formazione trasversale nel 2022, anche nell'ambito dei progetti della Programmazione Triennale 2021-2023, per sostenere il cambiamento organizzativo promosso dal nuovo Sistema di Governo. Nell'ambito della revisione dell'assetto organizzativo, è stata inoltre prevista l'attivazione di percorsi di crescita professionale in base ai quali le persone possano accedere con gradualità a ruoli di responsabilità, supportati da adeguati percorsi di accompagnamento al ruolo. L'accesso alla formazione avviene su indirizzo dei Dirigenti. Viene sempre **valutata la soddisfazione dei discenti** per i percorsi di formazione seguiti, mentre **non si ha evidenza di una valutazione della reale efficacia**, ai fini dell'incremento delle competenze. In tal senso, un sistema di valutazione delle competenze più accurato potrebbe fornire indicazioni utili tanto alla progettazione dei percorsi formativi per il personale, quanto per la successiva valutazione di efficacia, come peraltro già segnalato dal Nucleo di Valutazione in precedenza (Delibera del NdV "[Ratifica del parere su modifica del sistema di misurazione e valutazione della performance 2022](#)", n. 3 del 28 aprile 2022; delibera del NdV "[Parere su sistema di misurazione e valutazione della performance 2023](#)", n. 21 del 15 dicembre 2022) e preso sempre più in considerazione dal Sistema di Governo nelle revisioni del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (cfr. oltre).

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

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

Incentivi e premialità consentite dal [contratto collettivo nazionale e integrativo](#) sono concesse tramite il sistema di gestione delle prestazioni individuali (premio di performance, valorizzazione degli incarichi e delle responsabilità). In particolare, per quanto riguarda l'erogazione dei premi di performance, questi si legano in quota parte ai risultati complessivi dell'Ateneo, misurati sulla selezione di obiettivi strategici confluiti nelle Linee di Indirizzo Annuali del PIAO 2023-2025.

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

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

B.1.2.6 - Ascolto del personale t-a

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

Le politiche di Ateneo per la gestione del personale tecnico e amministrativo sono in evoluzione, puntando ad una maggiore consapevolezza di ogni unità di personale del ruolo svolto così da favorire la valorizzazione delle proprie competenze. Per rendere trasparente e partecipato questo percorso, si invita l'Ateneo a:

- **incrementare la condivisione delle strategie e dei piani operativi con il personale tecnico e amministrativo**, per favorire un clima coeso intorno agli obiettivi generali dell'Ateneo;
- **comunicare chiaramente i criteri di valorizzazione** del personale (accesso ai ruoli organizzativi, formazione...).

2.1.3 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA

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

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

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

B.1.3.2 - Supporto a Scuole, Dipartimenti, CdS

Le **consistenze** complessive del personale tecnico e amministrativo restano sostanzialmente **stabili nel triennio 2020-2022**, attestandosi sulle 1.500 unità, con una **proporzione tra personale tecnico amministrativo e docenti (0,8) inferiore rispetto agli Atenei comparabili**, come già osservato. Nelle Relazioni delle CPDS e nelle Relazioni dei Dipartimenti si ravvisano in effetti **alcune segnalazioni relative a carenze di organico o organizzative nell'erogazione dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca**.

B.1.3.2 - Qualità del supporto tecnico e amministrativo

Dalle rilevazioni sulla qualità percepita dei servizi da parte degli studenti e del personale docente emerge un **buon livello di soddisfazione dell'utenza**, con margini di miglioramento sui servizi per studenti (orientamento e tutorato, segreterie, tirocini) e sulla chiarezza dell'assetto organizzativo

(cfr. [Relazione NUV su Opinione Studenti](#) e [Bilancio Sociale e di Sostenibilità](#), § 3, in fase di pubblicazione). L'Ateneo sta intervenendo in questi settori con un **progetto di riforma dei servizi per studenti** (Delibera del CdA "[Presentazione progetto riforma servizi studenti e stato di attuazione dello stesso](#)", punto 4 O.D.G. del 26 luglio 2023) e con il riassetto dell'organizzazione.

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

2.2 RISORSE FINANZIARIE

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

B.2.1: Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

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

B.2.1.2: Coerenza tra budget e pianificazione strategica

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

L'architettura del modello di **distribuzione delle risorse finanziarie ai Dipartimenti e Scuole** è sostanzialmente stabile nei suoi principi generali dal 2017, e prevede una dotazione unitaria, quantificata in base a criteri in parte dimensionali ed in parte premiali relativamente libera nelle modalità di utilizzo, compatibilmente con i vincoli di bilancio e gli indirizzi strategici di Ateneo. La dotazione unitaria, quantificata in relazione a **parametri** stabiliti (funzionamento, didattica, ricerca, cofinanziamento assegni, internazionalizzazione, Scuole) **connessi sia alle politiche nazionali di finanziamento delle Università che alle specifiche vocazioni dei Dipartimenti**, è assegnata secondo **criteri in parte dimensionali e in parte premiali** (in misura crescente negli anni), ed è **relativamente libera nelle modalità di utilizzo, compatibilmente con i vincoli di bilancio e gli indirizzi strategici di Ateneo**. Nel DAF (ad accesso autenticato) sono pubblicate annualmente le specifiche del modello e le matrici dei dati di calcolo e delle assegnazioni. I Dipartimenti possono variare la ripartizione del budget nei range consentiti dal modello, in modo da assecondare le proprie strategie (cfr. § 5.3).

B.2.1.3: Controllo di gestione

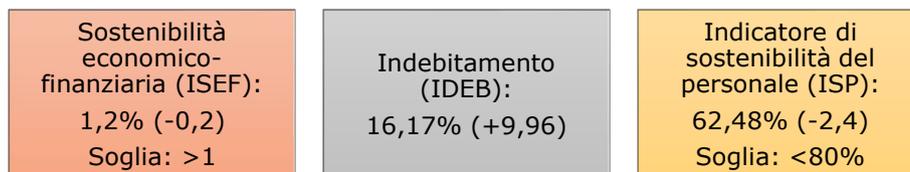
I processi descritti appaiono espressione di una **crescente consapevolezza delle logiche del controllo di gestione**. Tra gli obiettivi trasversali e abilitanti del Piano Strategico 2022-2024 si dà importanza al costante controllo della sostenibilità e appropriatezza della spesa, anche attraverso un **ripensamento del sistema attuale di controllo di gestione e di contabilità analitica**, come precedentemente suggerito anche dal Nucleo di Valutazione. Ciò permetterebbe di rafforzare il controllo del collegamento tra strategie e andamento delle risorse e di migliorare la rendicontazione economico-finanziaria a tutti i livelli, incrementando sia la presa sulla sostenibilità

a lungo termine delle scelte politiche che l'*accountability* sull'uso delle risorse da parte dell'amministrazione, tema di particolare interesse per gli stakeholder, tanto più nel prossimo periodo, dati gli ingenti afflussi complessivi accordati all'Ateneo dalla partecipazione ai progetti del PNRR.

B.2.1.4: Sostenibilità economico-finanziaria

L'assetto patrimoniale e finanziario dell'Ateneo è solido; nell'ultimo triennio si sono registrati risultati economici positivi, incremento dei flussi di cassa e indebitamento in diminuzione. Gli indicatori di sostenibilità ex D.Lgs. 49/2012 (cfr. fig. 2.6) sono costantemente monitorati, e mostrano generalmente valori ampiamente nei limiti di legge; nell'ultimo anno l'indicatore IDEB ha superato il limite del 10% a causa dell'applicazione di un meccanismo contabile riguardante gli oneri di ammortamento di un mutuo estinto nel corso dell'anno.

Le stime per il 2023 prospettano il rientro di tale dato a una quota sotto il 3%.



▲Fig. 2.6 – Indicatori ex D.Lgs. 49/2012 – allegato E – gruppo D – Sostenibilità economico-finanziaria. Fonte: Bilancio Unico d'Esercizio 2022.

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

2.3 STRUTTURE

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

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

L'eterogenea realtà del [patrimonio immobiliare](#) di Ateneo, che comprende edifici di valore storico-architettonico, campus di più recente realizzazione e infrastrutture dislocate su tutto il territorio metropolitano, impone all'Ateneo uno **sforzio gestionale notevole**. Se nell'analisi SWOT finalizzata alla stesura del Piano Strategico la ricchezza del patrimonio architettonico è annoverata tra i punti di forza dell'Ateneo, sono altresì annotate tra i punti di debolezza la dimensione e le necessità di adattamento del patrimonio edilizio.

B.3.1.2: Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie

B.3.1.3: Accessibilità degli edifici

B.3.1.4: Sostenibilità ambientale

L'Ateneo censisce puntualmente la dotazione, l'uso e lo stato di manutenzione degli spazi e delle infrastrutture. Elementi per valutare la strategia di gestione delle strutture e infrastrutture si desumono dal [Piano Strategico 2022-24](#) (*obiettivi 1.4.1, Benessere, fruibilità e sicurezza degli spazi; 1.4.3, Tutela e valorizzazione degli edifici di pregio storico e culturale, 1.4.4, Ampliamento degli spazi per la didattica*); dal [Piano di Edilizia Triennale](#), dalle politiche di bilancio, dal [Bilancio Sociale e di Sostenibilità](#) (cfr. § 5, in fase di pubblicazione) è **evidente l'impegno dell'Ateneo su questo settore**, in termini di **ampliamento e riqualificazione, manutenzione ordinaria e straordinaria, rimozione delle barriere architettoniche, prospettive di efficientamento**

energetico; tuttavia il Nucleo non dispone al momento di adeguata documentazione per valutare la qualità dei processi di gestione delle infrastrutture (ragioni che hanno portato alla progettazione di nuove opere, programmazione interventi manutentivi, equilibrio tra esigenze espresse dalle parti interessate e sostenibilità degli interventi...). Nell'ambito delle attività dello sportello Unifi Include è in corso una [mappatura partecipata sull'accessibilità](#) alle strutture didattiche. Informazioni sulle politiche e sulle azioni effettuate e programmate per la sostenibilità ambientale delle infrastrutture sono presentate alla comunità attraverso il portale [Ateneo Sostenibile](#).

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

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

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

Dando atto dell'attenzione dimostrata sul tema, **si invita l'Ateneo ad una profonda riflessione sull'adeguatezza e sostenibilità del proprio patrimonio edilizio**, dalla quale far discendere un piano operativo di interventi coerenti con le esigenze effettive di spazi dedicati alle missioni istituzionali, e in particolare alla didattica.

2.4 ATTREZZATURE E TECNOLOGIE

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

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

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

B.4.2: Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie

L'Ateneo, attraverso il [Sistema Informatico dell'Ateneo](#) e l'Area Dirigenziale Innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici, si accerta che le attrezzature e le tecnologie delle Scuole e dei Dipartimenti siano adeguate allo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale e continuamente sviluppate, anche in ottica di una sempre maggiore accessibilità. Gli utenti possono segnalare eventuali necessità attraverso un help desk informatico. L'adeguatezza dei sistemi informatici è verificata anche attraverso le

indagini di *customer satisfaction*, i cui esiti sono discreti tra gli studenti (6,6 su scala 1-10), e leggermente migliori tra il personale docente e tecnico-amministrativo (4,3 su scala 1-6).

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

L'Ateneo non ha ancora nella propria offerta corsi in modalità integralmente o prevalentemente a distanza, ma molti sono i corsi in modalità mista. Attraverso il progetto [Blended Learning Ateneo di Firenze](#) (B-LeAF), l'Ateneo ha sperimentato e messo in atto forme didattiche innovative di tipo misto, in grado di combinare i benefici della didattica in presenza con quelli della didattica a distanza, per cui sono state elaborate specifiche linee guida. Per queste attività, oltre che per la formazione del personale e per iniziative rivolte anche ad esterni, l'Ateneo si avvale di cinque specifiche [piattaforme di e-learning](#) Moodle e del supporto metodologico e informatico nella progettazione dei percorsi offerto dall'unità organizzativa Digital Learning e formazione informatica.

La sempre maggiore rilevanza di questi temi richiederebbe un sistema di controllo dell'impegno dell'Ateneo sul versante degli investimenti in attrezzature scientifiche e tecnologie per la didattica.

2.5 GESTIONE DELLE INFORMAZIONI E DELLA CONOSCENZA

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

B.5.1.1 – Sistemi informativi integrati

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

L'Ateneo assicura, attraverso [strumenti di comunicazione diversificati](#) (intranet, circolari, mailing list, comunicazioni destinate a categorie specifiche di personale, etc), la diffusione di informazioni di interesse alla comunità accademica, agli studenti e ai portatori di interesse. Ciononostante, come già osservato, permangono spazi di miglioramento sulla circolazione delle informazioni tra strutture centrali e decentrate.

B.5.1.2 – Protezione della proprietà intellettuale

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

B.5.1.3 – Disseminazione della conoscenza

L'Ateneo è inoltre costantemente impegnato in attività di trasferimento delle conoscenze al servizio della collettività e del sistema produttivo, ampiamente descritte nel [Bilancio Sociale e di Sostenibilità](#) (cfr. § 4.3, 4.4 in fase di pubblicazione).

Gli strumenti e le modalità di gestione del patrimonio informativo e di conoscenza dell'Ateneo paiono complessivamente adeguati. Ambiti di miglioramento si ravvisano tuttavia nell'**integrazione degli applicativi** e nella circolazione delle informazioni.

3. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

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

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

3.1 SISTEMA DI AQ DEI CDS, DOTTORATI E DIPARTIMENTI

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

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

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

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

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

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

- per il riesame delle attività didattiche dei **Corsi di Studio** di I e II livello: Consigli di Corso di Studio, Delegati di AQ (di Scuola), **Gruppi di Riesame** (a livello di CdS) e **Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti** (CPDS, formate a livello di Scuola). In questi organismi sono generalmente coinvolti una quota di docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo. Le attività di autovalutazione sono documentate nei verbali, nella Scheda di Monitoraggio Annuale, nel Rapporto di Riesame Ciclico, nella Relazione Annuale della CPDS.
- per il riesame delle attività di ricerca e terza missione (a livello dipartimentale): **Consigli di Dipartimento, Commissioni di Indirizzo e Autovalutazione** (CIA). Le attività sono pianificate e rendicontate nel Piano di Sviluppo Dipartimentale e nella Relazione Annuale del Dipartimento (cfr. § 5).

Per quanto riguarda i Dottorati di ricerca, dal 2022 l'Ateneo mette a disposizione dei Collegi di Dottorato un cruscotto di monitoraggio dell'offerta formativa, della condizione occupazionale e della soddisfazione dei dottori di ricerca, che tuttavia risulta ancora poco conosciuto e utilizzato; al fine di adeguarsi alle nuove direttive del modello AVA3, sta strutturando i processi di AQ dei Dottorati ed introducendo ulteriori strumenti (es. questionario annuale di raccolta delle opinioni dei dottorandi, la cui prima somministrazione è prevista a novembre 2023).

C.1.3 – Supporto metodologico e operativo del PQA

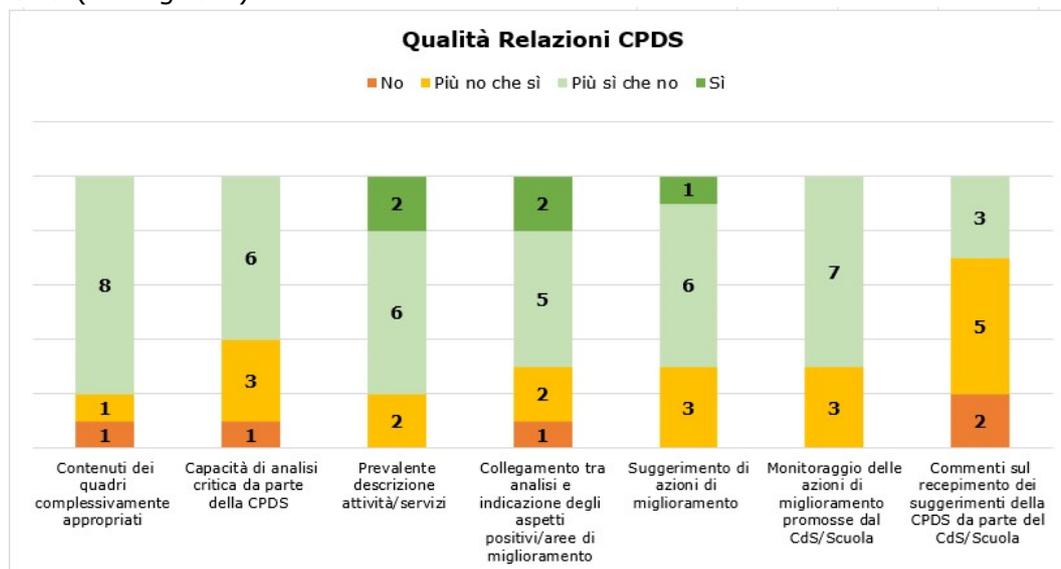
Il **supporto metodologico e operativo del Presidio della Qualità** per l'attuazione dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame

C.1.4 – Promozione della cultura della qualità

dei CdS, dei Dipartimenti e delle CPDS ricadono principalmente nei seguenti ambiti (documentati nella sua [Relazione Annuale](#)):

- **predisposizione e aggiornamento delle linee guida e dei format documentali** (sito web [Assicurazione della Qualità](#)). Tra il 2022 e il 2023 in particolare sono stati revisionati ed adeguati al modello AVA 3 i *template* e le linee guida per la compilazione della Relazione Annuale della CPDS, del Rapporto di Riesame Ciclico dei CdS, del Piano di Sviluppo Dipartimentale e della Relazione Annuale del Dipartimento.
- **analisi sistematica dei documenti di AQ** (documenti di progettazione CdS, SUA-CdS, SMA, Relazioni CPDS e Dipartimenti...), anche in preparazione delle **audizioni**.
- **divulgazione della cultura della qualità**, attraverso attività di **formazione, consulenza e confronto** con i soggetti coinvolti (Dipartimenti, Scuole, Organi di Ateneo). In particolare, tra il 2022 e il 2023 il Presidio ha svolto alcuni eventi di formazione per introdurre al personale docente e tecnico amministrativo delle Scuole i cambiamenti introdotti dal D.M. 1154 e dal modello AVA 3, per condividere approcci e metodi di scrittura della SUA-CdS e per presentare il nuovo template della Relazione della CPDS. Il Presidio ha inoltre partecipato alle attività del Teaching and Learning Center di Ateneo (T&LC, cfr. § 2.1.1) con moduli formativi rivolti ai docenti di Ateneo sul sistema di AQ, sulla valutazione della didattica e sul Syllabus degli insegnamenti.

Dalle analisi del Nucleo sulle **Relazioni CPDS 2022** si osservano lievi miglioramenti nella qualità dei documenti e nella capacità di analisi delle Commissioni, che nella maggior parte dei casi risultano **in grado di monitorare i processi e valutare i risultati, ma meno propense a suggerire azioni di miglioramento e, soprattutto, a verificare l'esito di quelle attuate dai CdS** (cfr. fig. 3.1).



◀Fig. 3.1 – Qualità delle analisi svolte dalle CPDS. Fonte: analisi NUV sulle Relazioni Annuali delle CPDS 2022.

Parimenti, emergono margini di miglioramento nella qualità del monitoraggio interno dei risultati dei Dipartimenti (cfr. § 5).

Dalla lettura dei documenti prodotti da Corsi di Studio, CPDS e Dipartimenti nel ciclo di AQ emerge, **in generale, una consapevolezza crescente, anche se trasparente ancora a volte una visione prevalentemente adempimentale** e che appare coinvolgere pochi "addetti ai lavori", per superare la quale si invita l'Ateneo a:

- **condividere una visione ampia, i principi e i valori del sistema di assicurazione della qualità, prima ancora che i modelli tecnici e applicativi;**

➤ **mettere chiaramente in luce la forte interdipendenza tra gli ordinari processi gestionali e il miglioramento ricercato attraverso il sistema di assicurazione della qualità** e il ciclo delle performance, per ridurre la percezione dei processi di qualità/performance come puro adempimento formale.

3.2 MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI AQ DI ATENEO

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

C.2.1 - Monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ

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

Alcune istanze provengono direttamente dal Sistema di Governo (Rettrice e squadra di governo, Direzione Generale, Commissione Didattica, Commissione Ricerca...), che in tal caso **pianifica e attua le azioni correttive necessarie**, anche con il coinvolgimento del Presidio della Qualità. È quanto avvenuto ad esempio nel corso del 2022 con il processo di progettazione dei nuovi Corsi di Studio (cfr. § 4.1-4.2), con il monitoraggio rafforzato dell'offerta formativa (cfr. § 1.3) e con la revisione dell'impianto della pianificazione strategica e operativa di Ateneo (cfr. § 3.3) e Dipartimentale (cfr. § 5).

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

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

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

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

riferendone al Sistema di Governo dell'Ateneo e al Nucleo di Valutazione nella sua [Relazione Annuale](#), oltre che nei numerosi colloqui informali. Le **azioni di sviluppo** del sistema promosse dal Presidio in conseguenza del monitoraggio sono **spesso riferibili al piano**

documentale (linee guida e format per l'autovalutazione) **e di sensibilizzazione** (formazione e incontro); **meno frequentemente intervengono direttamente nella ristrutturazione dei processi critici** (es. consultazione delle parti sociali, costruzione dei percorsi formativi). A fronte dei progressivi interventi attuati sui template della pianificazione e rendicontazione dei Dipartimenti, risulta **ancora poco sviluppata l'attività di monitoraggio dei processi di AQ dei Dipartimenti** da parte del Presidio.

Sebbene l'Ateneo mostri di svolgere un regolare monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ dei CdS e dei Dipartimenti, **le azioni di miglioramento programmate dalle strutture** (quando effettivamente attuate) paiono **talvolta non funzionali alla piena risoluzione delle**

problematiche osservate. Pur comprendendo che i fenomeni rilevati dal sistema di AQ degli Atenei implicano per la loro stessa natura dinamiche complesse e multifattoriali, è opportuno che i soggetti coinvolti nell'AQ, a seguito della verifica periodica **dell'efficacia delle azioni correttive attuate**, considerino se queste si siano rivelate idonee a risolvere i problemi individuati e, in caso negativo, quali siano le cause di questo esito.

3.3 NUCLEO DI VALUTAZIONE E SISTEMA DI AQ

I controlli del Nucleo di Valutazione coprono tutti i principali ambiti di attività dell'Ateneo, dalle missioni istituzionali, al ciclo delle performance, a quello di bilancio, contemperando la valutazione dei risultati osservabili con quella dell'implementazione dei processi. Da ampliare il numero di Corsi di Studio e Dipartimenti da audire.

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

C.3.1 - Valutazione della pianificazione strategica e operativa

Con riferimento al ciclo di pianificazione avviato con l'attuale Sistema di Governo, il Nucleo ha valutato il Piano Strategico di Ateneo 2022-2024 e il PIAO 2023-2025, seguendo la traccia indicata da ANVUR ([delibera n. 11 del 25 giugno 2023](#)). Ulteriori annotazioni sul sistema di pianificazione di Ateneo sono già state presentate in questa Relazione (§ 1.1). I risultati di performance istituzionale, organizzativa e individuale conseguiti dall'Ateneo nel 2022 sono stati commentati nella delibera di validazione della performance 2022 ([n. 7 del 26 giugno 2023](#)), apprezzando l'allineamento del PIAO con il Piano strategico, gli obiettivi della Programmazione Triennale e del PNRR, e la corretta applicazione dei processi di pianificazione, misurazione e valutazione dei risultati, indicando quali aree di miglioramento un più chiara esplicitazione degli indirizzi strategici che guidano la programmazione degli obiettivi operativi e le scelte organizzative e l'integrazione delle informazioni contabili ed extracontabili nel sistema di controllo di gestione. Nel suo parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2023 ([n. 21 del 15 dicembre 2022](#)), il Nucleo ha apprezzato le innovazioni sostanziali apportate al Sistema, volte in particolare a garantire maggiore integrazione tra pianificazione strategica, assicurazione della qualità e processi gestionali (nelle logiche di AVA3) e a valorizzare la valutazione dei comportamenti organizzativi dei singoli, quale leva per la crescita professionale e organizzativa. Complessivamente, il Nucleo ritiene che il sistema di gestione del ciclo delle performance dell'Ateneo sia metodologicamente corretto, applicato in coerenza con le previsioni regolamentari e funzionale all'impianto di una cultura organizzativa funzionale al perseguimento delle strategie.

Come già accennato nei paragrafi precedenti, **per analizzare i processi di AQ dell'Ateneo, dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti**, il Nucleo esamina sistematicamente i documenti di progettazione delle proposte di istituzione di nuovi CdS, le Relazioni delle CPDS, le Schede di Monitoraggio Annuale (a campione), i Rapporti di Riesame Ciclico (a campione), i Syllabi degli

insegnamenti (a campione), le Schede SUA-CDS (a campione), i Piani Strategici Dipartimentali, le Relazioni Annuali del Dipartimento; per sintetizzare i contenuti, spesso molto diversificati, di questo **ampio corpus documentale**, il Nucleo ha sviluppato **griglie di analisi attraverso cui categorizzare le informazioni verso le tematiche di maggiore interesse**, in coerenza con il modello di accreditamento. Gli esiti di questa lettura ragionata sono presentati in più punti di questa sezione della Relazione Annuale e nella sezione relativa [all'Opinione degli Studenti](#) (cfr. § 2). **All'analisi dei processi è sempre affiancata un'analisi dei risultati, associando gli indicatori più pertinenti** (cfr. §§ 4 e 5).

C.3.2 – Audizioni del NUV

Tra il 2016 e il 2022 il Nucleo di Valutazione ha coordinato e svolto, insieme al Presidio della Qualità di Ateneo, le **audizioni** di 46 Corsi di Studio, corrispondenti a poco più di un terzo dell'offerta formativa di primo e secondo livello dell'Ateneo. Nell'anno 2020 il Nucleo ha audito tutti i Dipartimenti dell'Ateneo con un focus particolare sulla pianificazione e gestione delle attività di Terza Missione.

Le audizioni rappresentano un rilevante momento di dialogo sui processi e sui risultati dell'AQ della didattica, ricerca e terza missione, utile per conoscere e diffondere buone prassi e per condividere riflessioni sulle criticità e sui possibili avanzamenti del sistema. I **protocolli 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.

Al fine di ottenere un'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 e il ridotto numero di corsi visitati sul totale dell'offerta formativa dell'Ateneo, le audizioni hanno messo nel tempo in luce buone pratiche e criticità ricorrenti; il *feedback* con l'indicazione puntuale di aspetti positivi e aree di miglioramento è stato trasmesso agli Organi di Governo di Ateneo e di ciascun CdS, ed è stato caricato nel portale ANVUR dedicato.

Nel 2023 il Nucleo non ha effettuato proprie audizioni, ma, consapevole del mandato conferito dagli Organi Accademici al Presidio della Qualità per un monitoraggio rafforzato dei CdS con prestazioni critiche (cfr. § 1.3), ha recepito, attraverso l'ufficio di supporto alla pianificazione, AQ e valutazione, l'analisi preliminare e gli esiti degli incontri svolti dal Presidio.

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

I risultati delle attività di valutazione svolte dal Nucleo sono trasmessi al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo dell'Ateneo attraverso i flussi documentali ufficiali, presentati nelle sedute degli Organi

Accademici (link a delibere SA e CDA), e discussi anche attraverso canali informali. Nei documenti del Presidio e in alcune scelte dell'Ateneo il Nucleo riscontra una chiara presa in carico di quanto segnalato attraverso le proprie relazioni e pareri, di cui peraltro si dà conto anche in questa Relazione.

Sebbene il carico di lavoro connesso all'organizzazione e svolgimento delle audizioni sia molto gravoso, il Nucleo ritiene opportuno **calendarizzare un nuovo piano di audizioni** dei CdS, dei Dipartimenti e dei Corsi di Dottorato, anche **differenziando il protocollo di audit tra screening generalizzati e approfondimenti mirati**.

4. QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

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

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

In coerenza con il modello AVA 3, in questa Relazione il Nucleo introduce alcune prime, sintetiche considerazioni sui requisiti di AQ dei Corsi di Dottorato. Osservazioni più puntuali sul sistema di AQ del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia e dei corsi dell'area sanitaria sono invece rimandate ad ulteriori approfondimenti.

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

Le aree di miglioramento precedentemente evidenziate dal Nucleo di Valutazione e dalla CEV sul sistema di AQ dei Corsi di Studio riguardavano principalmente la consultazione documentata delle parti sociali, l'esplicitazione della coerenza complessiva tra obiettivi formativi, percorsi didattici e risultati di apprendimento attesi e l'uso delle informazioni tratte dai monitoraggi ai fini della revisione dei percorsi formativi. Dando atto ai CdS di una crescente consapevolezza su questi aspetti, si osservano ancora spazi di miglioramento, soprattutto in termini di regolarità e durata delle carriere. Secondo quanto rilevato dal Nucleo di Valutazione nel Follow-up all'accreditamento periodico avvenuto nel 2020, è complessivamente migliorata la capacità dei CdS di riconoscere gli aspetti critici e i margini di miglioramento della propria organizzazione didattica, nonché la capacità di definire gli interventi conseguenti, con una percentuale di circa il 50% dei CdS che hanno risposto positivamente alle raccomandazioni/indicazioni ricevute e la restante metà che, pur avendo prodotto delle azioni, necessita ancora di ulteriori interventi o di tempo per raccogliere dei risultati soddisfacenti.

4.1 OFFERTA FORMATIVA

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

D.1.1 – Visione dell’offerta formativa

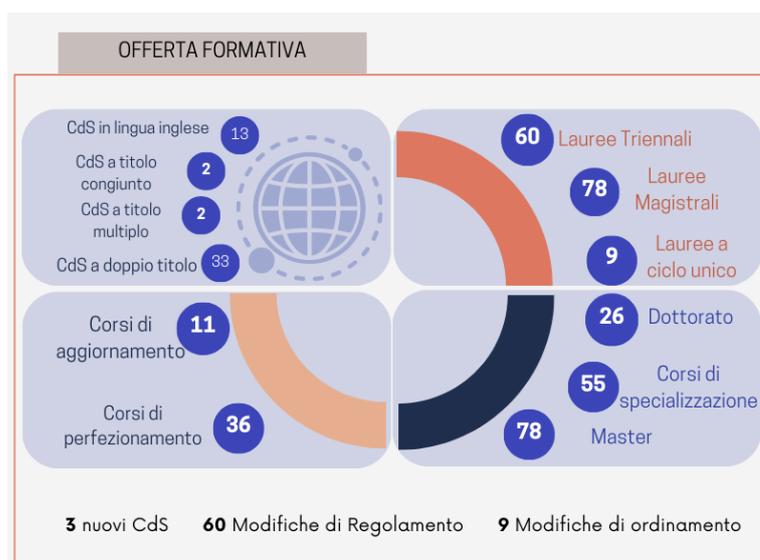
D.1.2 – Pubblicità dell’offerta formativa

D.3.8 – Diploma Supplement

D.3.7 – Life long learning

L’Università di Firenze, con circa 55.000 studenti iscritti, è classificata tra i mega Atenei italiani; la sua [offerta formativa](#) (fig. 4.1) è ampia e variegata per aree disciplinari e livelli della formazione ed è in lieve, ma costante ampliamento. Per l’A.A. 22/23 sono stati accreditati 3 nuovi CdS, a cui se ne aggiungeranno altri 5 per l’A.A. 23/24. Viene costantemente aggiornata anche l’offerta dei [Dottorati di ricerca](#) e delle [Scuole di Specializzazione](#). All’offerta didattica viene data adeguata accessibilità e visibilità tramite il sito web di Ateneo. Per tutti i Corsi di Studio viene rilasciato il Diploma Supplement.

Completano l’offerta, anche in chiave di apprendimento continuo in varie aree del sapere, i [Master](#), i [corsi di formazione per insegnanti](#) e i [corsi di perfezionamento, aggiornamento professionale e formazione continua](#). Percorsi specifici di aggiornamento sono messi a disposizione dall’Ateneo per il proprio personale docente e ricercatore e tecnico amministrativo (cfr. §§ 2.1.1-2.1.2). Tra gli obiettivi del Piano Strategico 2022-2024 vi è la costituzione della Rete Alumni di Ateneo.



▲ Fig. 4.1 – Offerta formativa Unifi 2022/23.

Le principali **diretrici di sviluppo dell’offerta formativa di Ateneo**

sono **tracciate** con adeguata chiarezza nel [Piano Strategico 2022-2024](#):

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

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

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

Per dare **concreta attuazione a questi indirizzi**, ancorando maggiormente l'aggiornamento dell'offerta alle esigenze delle parti interessate, alla verifica dell'efficacia dei percorsi formativi già attivi, al controllo sulle risorse disponibili (numerosità e qualificazione del personale docente), nel corso del 2022 il Sistema di Governo dell'Ateneo ha avviato **procedure di monitoraggio più stringenti dell'offerta formativa esistente e delle proposte di istituzione di nuovi CdS**, basate sul controllo dei risultati della didattica (attrattività, regolarità delle carriere degli studenti, occupabilità, soddisfazione degli studenti), sull'assorbimento delle risorse di docenza (indici di carico dei SSD incardinati nei CdS, insegnamenti a contratto), sull'occupazione degli spazi e sugli indici di costo standard per studente in corso. Gli esiti di tale monitoraggio, sintetizzati nella [Relazione Annuale del Presidio della Qualità](#) (cfr. § 2.1), sono stati presentati alla *governance* per il riesame e la previsione di opportune azioni di miglioramento.

D.1.3 – Internazionalizzazione dell'offerta formativa

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

Nell'a.a. 2022/23 l'**offerta formativa internazionale** dell'Ateneo comprende due Corsi di Laurea a titolo congiunto, 33 Corsi di Laurea a doppio titolo/titoli multipli, 13 Corsi di Studio in lingua inglese, 4 Dottorati attivati in collaborazione con università e istituzioni europee ed extra europee, con il rilascio di titolo doppio o congiunto. Per questi percorsi, si invita l'Ateneo a monitorare l'effettivo grado di attrattività di studenti internazionali e la numerosità degli scambi nell'ambito dei programmi di mobilità.

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

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

- dare maggiore rilievo ai **presupposti** (contesto di riferimento, esigenze delle parti interessate, uso efficiente delle risorse...) **che traducono le strategie di sviluppo dell'offerta formativa** in scelte puntuali (**progettazione nuovi percorsi, razionalizzazione degli esistenti**);
- comunicare più efficacemente le strategie di **internazionalizzazione dell'offerta didattica** perseguite, monitorandone costantemente il grado di effettiva realizzazione;
- promuovere chiari **indirizzi per l'innovazione dei metodi didattici** nei percorsi formativi attivi e in corso di progettazione, sviluppando **sistemi che incentivino i docenti** a sperimentare tali indirizzi e **sistemi di monitoraggio dell'efficacia coordinati** a livello centrale.

4.2 PERCORSI FORMATIVI

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

D.2.1 - Consultazione delle parti interessate

D.CDS.1 - AQ nella progettazione dei CdS

D.PHD.1 - Progettazione del Corso di Dottorato

Come accennato nel paragrafo precedente, **l'offerta formativa dell'Ateneo appare abbastanza dinamica e aperta a nuove introduzioni o modifiche di contenuti disciplinari e di metodi didattici.** Nell'ultimo anno sono state effettuate dai CdS 60 modifiche di regolamento e 9 modifiche di ordinamento. Nei documenti di AQ dei CdS (Commento alla SMA, Relazioni CPDS) sono per lo più addotte sinteticamente le motivazioni che hanno condotto alla revisione dei percorsi; risulta talvolta **meno chiaro se, per i percorsi più stabili, i CdS ritengano ancora validi i presupposti che avevano delineato l'impianto iniziale.** Per tutti i CdS attivi dell'Ateneo, l'ultimo riesame ciclico data al 2018.

D.2.2 - Didattica incentrata sugli studenti

Le **Linee Guida per la [progettazione dei Corsi di Studio](#)** e per la **[consultazione delle parti interessate](#)** (in corso di aggiornamento da parte del Presidio – cfr. [Relazione Annuale PQA](#), in fase di pubblicazione § 2.1.1) citano i **principi generali** ai quali l'offerta formativa deve conformarsi: attenzione alle esigenze e alle potenzialità di sviluppo del territorio, centralità degli studenti, interazione tra didattica erogata e ricerca, sostenibilità economico-finanziaria e di docenza, efficacia dei percorsi e forniscono **indirizzi pratici** per attuarli. Nei documenti di progettazione dei nuovi corsi le motivazioni per la richiesta di attivazione sono documentate con riferimenti al **contesto scientifico, tecnologico e socio economico di riferimento**, all'articolazione dei percorsi e agli sbocchi occupazionali e alle **risorse di personale e infrastrutturali disponibili**. In generale, anche per i corsi già attivi, dalla documentazione pubblicata nelle SUA e nei siti web e dalle audizioni emerge che **i CdS intrattengono contatti frequenti, sebbene non sempre formali, con le parti sociali**, in particolare con il mondo del lavoro e dei settori culturali e professionali di riferimento. È normalmente nominato (a livello di CdS o di Scuola) un **Comitato di Indirizzo**, anche se la scelta dei componenti appare **talvolta poco rappresentativa** in quanto limitata a cerchie ristrette, geograficamente o per settori professionali, e le consultazioni ufficiali paiono piuttosto sporadiche. **Meno evidente il coinvolgimento degli studenti in forme di co-progettazione dei percorsi formativi**, che potrebbero qualificare la **centralità delle loro esigenze in termini di approcci di apprendimento.**

Su questi aspetti, il Nucleo non dispone di informazioni documentate per i Corsi di Dottorato di ricerca.

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

Per inquadrare meglio le conoscenze preliminari e adattare i percorsi in base alle necessità di apprendimento degli studenti 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 valuta le competenze trasversali (Literacy,

Numeracy, Civics e Problem Solving) possedute dagli studenti all'inizio e alla fine del percorso universitario. Non si ha cognizione del livello di partecipazione degli studenti dell'Ateneo fiorentino; per poter disporre di informazioni affidabili e confrontabili anche a livello nazionale, tuttavia, sarebbe opportuno, sia per TECO-T che per TECO-D, passare da una libera adesione dei CdS ad un'azione coordinata a livello di Ateneo.

D.2.3 – Legame tra obiettivi formativi e competenze scientifiche

Gli **aspetti culturali, scientifici e professionalizzanti dei CdS e dei Dottorati appaiono per lo più chiari e complessivamente coerenti, ma in alcuni casi andrebbero meglio delineati gli obiettivi formativi specifici e i risultati di apprendimento attesi in termini di conoscenze, abilità e competenze** associate ai profili professionali che il CdS si propone di formare. Negli ultimi anni il Presidio della Qualità e le Scuole hanno lavorato per sensibilizzare i docenti ad una più attenta compilazione di tutti i campi dei sillabi, tra cui in particolare la descrizione delle modalità di verifica dell'apprendimento, raramente dettagliate nei programmi degli insegnamenti in relazione a conoscenze, competenze e abilità attese. Questa è stata infatti una criticità diffusamente rilevata dalla CEV in tutti i corsi visitati. Per questo, nel corso del 2022 il Teaching and Learning Center di Ateneo (cfr. § 2.1.1) ha promosso momenti formativi dedicati alla compilazione dei sillabi, che risultano tuttavia ancora poco partecipati dal corpo docente.

Nella documentazione richiesta per la progettazione iniziale dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato l'Ateneo mostra di dare importanza al **legame tra le competenze scientifiche dai propri docenti e ricercatori e gli obiettivi formativi dei corsi, valorizzando i punti di contatto con le linee di ricerca** attuali (così come indicato dagli obiettivi strategici sopra indicati). Per i corsi già attivi, si osserva un **buon allineamento tra settori scientifico disciplinari dei docenti e degli insegnamenti** (cfr. § 2.1.1); l'indicatore ANVUR iA8 "Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per corsi di studio di cui sono docenti di riferimento" è pari al 95,8% nel 2022. Altri elementi utili alla valutazione di questo aspetto potranno essere tratti dai riesami ciclici dei corsi, la cui compilazione è prevista nei primi mesi del 2024.

D.2.4 – Metodologie didattiche

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

La maggior parte dei CdS prevede un **modello di erogazione tradizionale o misto** (che consente comunque una moderata proporzione di *blended learning*) mentre sono ancora pochi i percorsi che applicano modalità prevalentemente o integralmente a distanza; tuttavia, l'Ateneo mostra un **interesse crescente per forme di insegnamento ibride**, e per questo ha attivato il [progetto Blended Learning Ateneo di Firenze](#) (B-LeAF), 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 interessati a promuovere formule di didattica mista.

Per le [esigenze di particolari categorie di studenti](#) sono previste modalità di gestione delle carriere e **servizi di sostegno specifici**, che dal 2022 hanno trovato una nuova e più organica integrazione nello [Sportello Unifi Include](#). L'offerta riguarda studenti con problematiche diversificate (disabilità e DSA, tematiche di genere, studenti in stato di detenzione, provenienti da

paesi terzi, studenti atleti...), delle quali l'Ateneo mostra di tenere adeguatamente conto, in coerenza con i valori e le strategie dichiarate nel Piano Strategico.

D.2.5 – Monitoraggio e aggiornamento dell'offerta formativa

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

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

➤ **tasso di occupazione** (come definito dall'indicatore Anvur iC06): per i **laureati triennali**, la percentuale di occupati a un anno dal conseguimento del titolo è ancora bassa, ma in crescita nell'ultimo triennio per i laureati triennali delle aree scientifico-tecnologica (35,1% nel 2022) e umanistico-sociale- (44,3%), ed elevata, ma in lieve calo invece nell'area medico-sanitaria (81,6%). **Per i laureati magistrali e a ciclo unico le percentuali sono decisamente più elevate**, soprattutto per le aree scientifico-tecnologica (76,1% nel 2022) e umanistico-sociale (60,8%). Rispetto alle medie nazionali, i valori sono migliori per quanto concerne le lauree triennali e in linea o lievemente inferiori per quanto concerne lauree magistrali e a ciclo unico. In lieve calo nell'ultimo anno la percentuale di studenti che proseguono gli studi dopo la triennale (62,1% nell'Indagine Almalaurea sulla Condizione Occupazionale 2022, contro il 64,2% della rilevazione precedente).

➤ **efficacia percepita della laurea**: i giudizi dei laureati Unifi sull'utilità delle competenze acquisite e sul loro impiego nel lavoro svolto sono **migliori delle medie nazionali**, particolarmente elevati per i laureati nei CdS magistrali a ciclo unico (90,8%) ma più bassi per quanto riguarda i laureati triennali (56,6%) e magistrali (63,3%). Il dato di soddisfazione della formazione professionale ricevuta è superiore, anche se di poco, alla media nazionale.

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

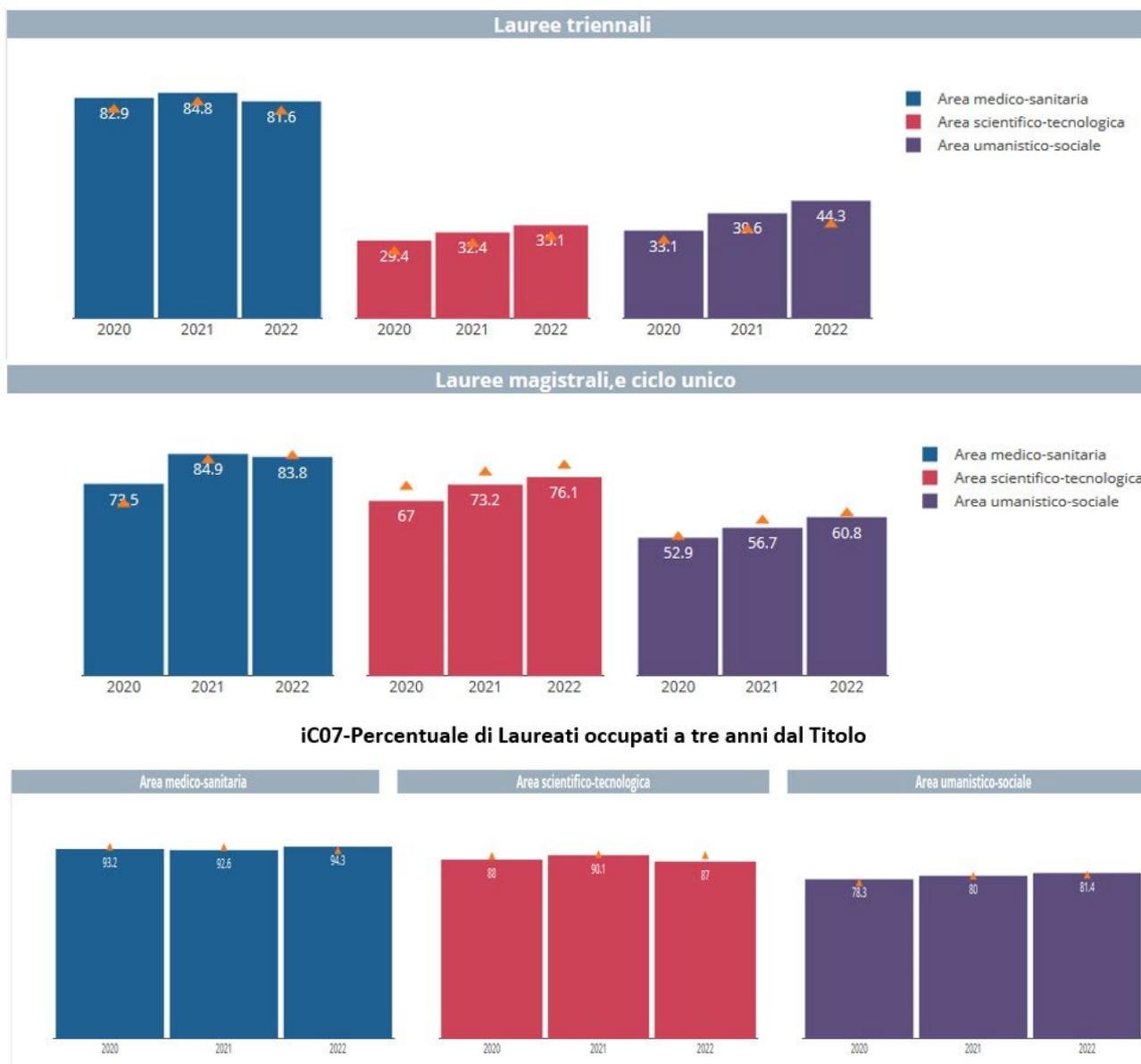
➤ alle modalità e alla profondità delle **consultazioni delle parti interessate, compresa** la raccolta dei bisogni educativi e le esigenze relative agli approcci di apprendimento da parte degli **studenti**;

➤ alla definizione e realizzazione degli **strumenti necessari per promuovere una didattica innovativa** (infrastrutture, competenze didattiche dei docenti, figure di tutor...), affinché questa possa assumere un rilievo significativo nelle strategie dell'Ateneo;

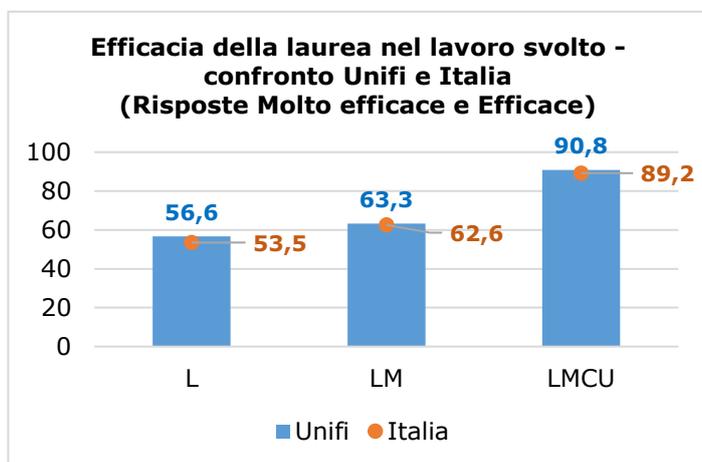
➤ all'efficacia dei percorsi triennali;

➤ alla documentazione relativa ai corsi di Dottorato, nell'ambito dell'introduzione del sistema di AQ per questi percorsi.

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



▲Fig. 4.2 – Indicatore Anvur di efficacia della formazione iC06, iC26 e iC07. Fonte: Cruscotto "Indicatori a supporto della Valutazione" (dati Anvur aggiornamento a luglio 2023).



◀Fig. 4.3 – Efficacia percepita del percorso formativo da parte dei laureati Unifi 2021 ad un anno dal titolo (aggregazione risposte positive). Fonte: Indagine Almalaurea 2022.

4.3 AMMISSIONE E CARRIERE DEGLI STUDENTI

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

D.3.1 – Orientamento in ingresso

L'attenzione dell'Ateneo verso le attività di **orientamento in ingresso**, già valutata in modo particolarmente positivo anche dalla CEV ANVUR durante la precedente visita di accreditamento e confermata dall'obiettivo 1.1.1 del Piano Strategico 2022-2024 (*Potenziamento delle attività di orientamento e tutorato ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere*), si esprime in varie iniziative (cfr. fig. X), promosse attraverso il **mini portale web Unifiorienta**, aperte ai singoli studenti interessati e accessibili dalle scuole secondarie superiori attraverso la **piattaforma web per l'orientamento Dialogo**. Tra i vari servizi offerti, particolarmente interessanti l'ampio catalogo di **Percorsi per le competenze trasversali per l'orientamento (PCTO)**, che danno la possibilità alle future matricole di sperimentare concretamente il contatto con le discipline e le metodologie didattiche universitarie, e i corsi di **Orientamento attivo**, realizzati dal 2022 nell'ambito della Missione 4 del PNRR e rivolti agli alunni del terzo, quarto e quinto anno delle scuole secondarie superiori per favorire la conoscenza del contesto universitario e degli sbocchi occupazionali, consentendo un precoce contatto con la didattica disciplinare attiva e il consolidamento delle competenze riflessive e trasversali.

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

D.3.3 – Attrattività internazionale

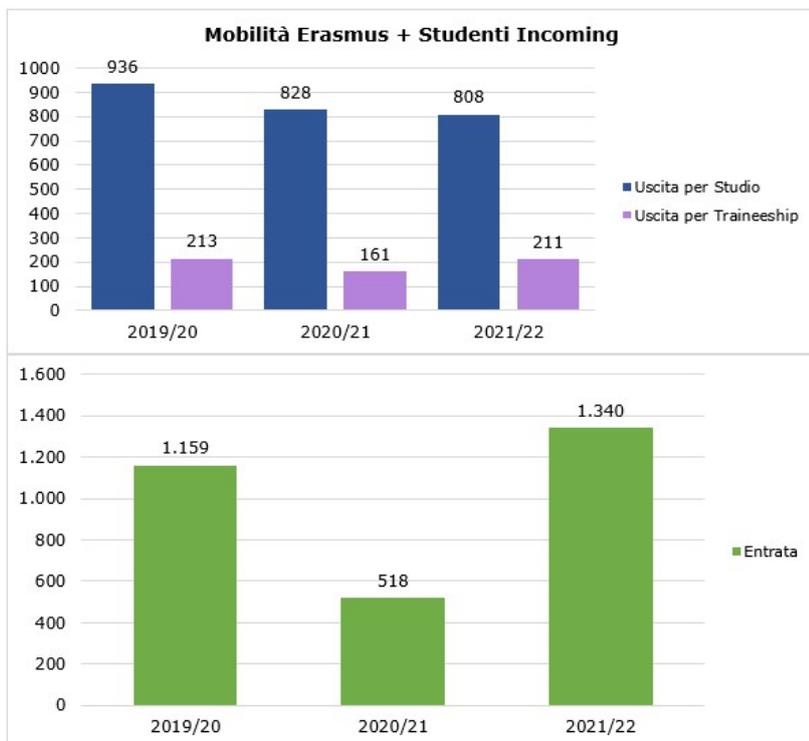
Nonostante l'obiettivo 1.5 del Piano Strategico 2022-2024 (*Potenziare l'attrattività dell'Ateneo a livello internazionale*) includa anche indicatori relativi all'**ingresso di studenti stranieri**, sia per i Corsi di Studio che per i Corsi di Dottorato, tra le attività di orientamento **non si riscontrano azioni concrete in tal senso**, se non quelle volte all'ampliamento dell'offerta formativa internazionale. Il numero di iscritti con titolo straniero (indicatore Anvur iA12), pur rimanendo una cifra esigua, aumenta rispetto al triennio precedente, con un trend che, tranne che per l'anomalia dell'anno pandemico, risulta in crescita (dal 3,1 % degli iscritti totali nel 2019 al 5,1% del 2022). Stabile il numero di dottorandi di nazionalità estera (2,5% circa per ciclo di attivazione).

D'altro canto, si osservano andamenti positivi sui flussi di mobilità (cfr. figg. 4.4,4.5,4.6), sicuramente in ripresa dopo la fine del periodo pandemico:

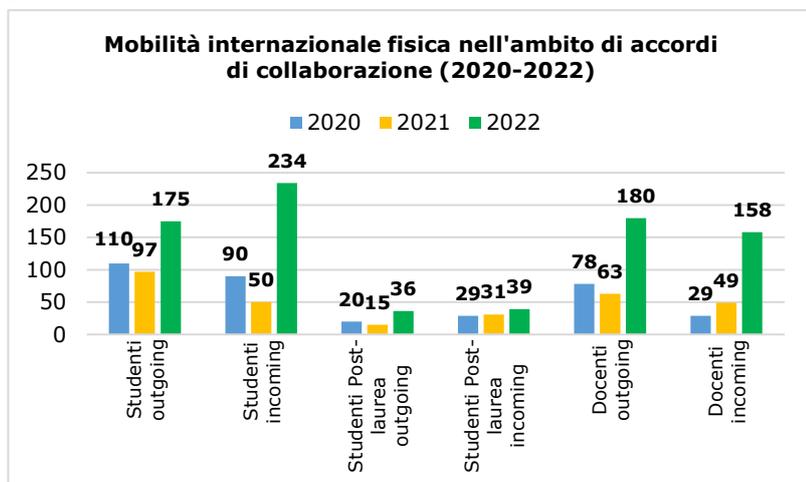
➤ **Mobilità Erasmus.** Per consentire le mobilità degli studenti che non erano riusciti a partire a causa della pandemia, il Progetto Erasmus 2020/2021 era stato prorogato fino a Settembre 2022. I più recenti dati consolidati sugli scambi (relativi al bando 2021, con mobilità espresse nel corso del 2022) riferiscono di **1.340 studenti in ingresso e più di 1.000 in uscita**, in linea con i flussi ordinariamente registrati.

➤ **Accordi di collaborazione culturale e scientifica** (UE ed extra UE). Torna a crescere in maniera decisa la mobilità fisica per studenti e docenti sia in entrata che in uscita, con una coincidente riduzione della mobilità mista e virtuale.

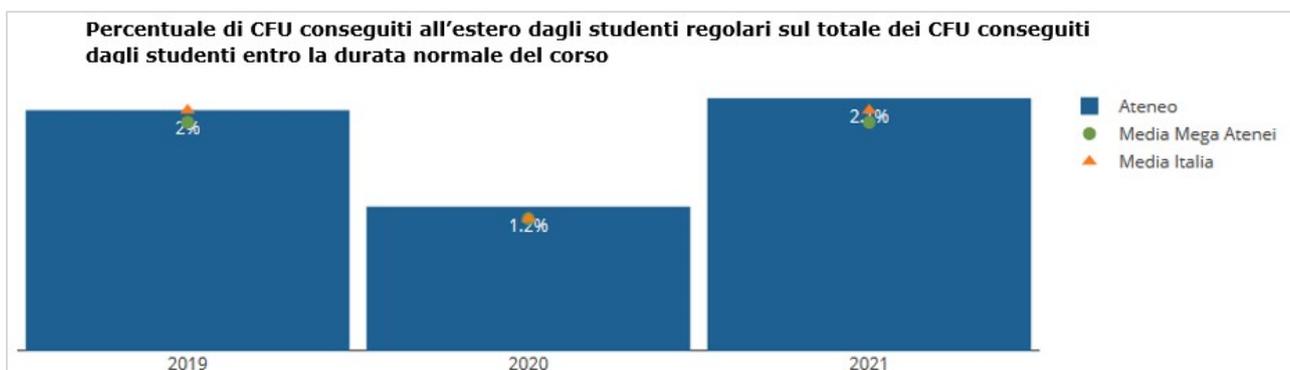
➤ **Indicatori ANVUR di internazionalizzazione.** Mostrano valori ancora molto contenuti, ma in miglioramento rispetto al 2020 (tranne che per il dato specifico delle lauree magistrali a ciclo unico) e lievemente superiori alle medie nazionali.



◀ Fig. 4.4 – N. studenti in uscita e in entrata nell'ambito del programma Erasmus+ per tipo di mobilità, a.a. 2019/20, 2020/21, 2021/22. Fonti: Area Servizi alla Didattica, UP Mobilità Internazionale (aggiornamento gennaio 2023).



◀ Fig. 4.5 – N. studenti e docenti in uscita e in entrata nell'ambito dei programmi di scambio legati agli accordi internazionali di collaborazione culturale e scientifica, 2020-2022. Fonte: UP Coordinamento delle Relazioni Internazionali (aggiornamento ottobre 2023).



▲ Fig. 4.6 – Indicatore Anvur di internazionalizzazione iC10. Fonte: Cruscotto "Indicatori a supporto della Valutazione" (dati Anvur aggiornamento a luglio 2023).

D.3.2 – Ammissione e gestione delle carriere degli studenti

D.CDS.2 – AQ nell'erogazione del CdS

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

D.3.4 – Esigenze di specifiche categorie di studenti

D.3.6 – Tutorato e orientamento in uscita

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

D.3.5 – Attività di sostegno e di counseling

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

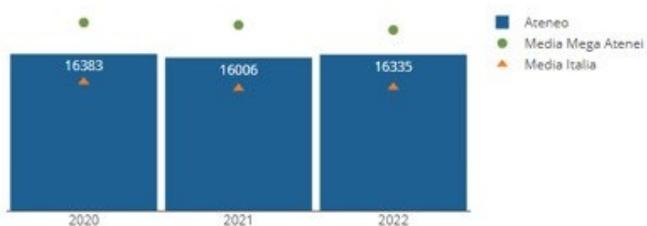
Tuttavia, gli **andamenti degli indicatori ANVUR relativi alle carriere degli studenti** (cfr. fig. 4.7) suggeriscono l'opportunità di ulteriori riflessioni su come potenziare le politiche legate alla regolarità delle carriere degli studenti:

- **prosecuzioni e abbandoni:** il 73% degli studenti si iscrive al II anno del corso in cui si è immatricolato; il 30% abbandona un anno oltre la durata normale del corso. I dati sono sostanzialmente stabili nel triennio e lievemente peggiori rispetto alle medie nazionali;
- **CFU conseguiti:** gli studenti regolari (indicatore Anvur iA01, studenti con almeno 40 CFU acquisiti nell'anno solare) sono circa il 42% nel 2021, ancora al di sotto della media nazionale (pari al 51%) ma in lieve aumento rispetto all'anno precedente (37%, +5);
- **tempi di laurea:** il 45% degli immatricolati si laurea entro un anno dalla durata normale del corso nello stesso CdS di immatricolazione, piuttosto al di sotto delle medie nazionali (54,5%).

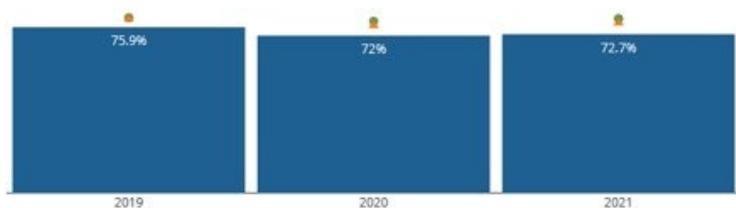
Alla luce di questi **risultati non pienamente soddisfacenti**, e tenuto conto che il quadro dei singoli CdS è molto eterogeneo, si raccomanda all'Ateneo e ai singoli CdS di:

- **monitorare con maggiore attenzione l'evoluzione degli indicatori di regolarità delle carriere** degli studenti;
- identificare **gli elementi del percorso formativo che creano ostacoli** ad una progressione di carriera regolare;
- prevedere le più idonee **azioni correttive sul regolamento didattico e/o sulle modalità di erogazione della didattica.**

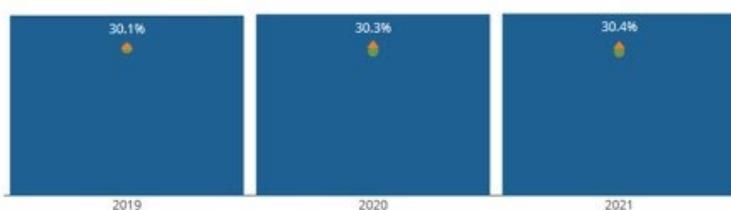
iC00a - Avvi di carriera



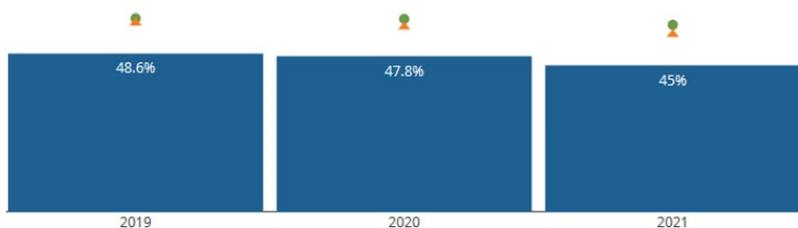
iC14-Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio



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



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



◀Fig. 4.7 - Selezione di indicatori Anvur di attrattività e laureabilità (media Ateneo). Fonte: Cruscotto "Indicatori a supporto della valutazione", dati Anvur (aggiornamento a luglio 2023).

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

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

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

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

5.1 STRATEGIE DEI DIPARTIMENTI

Gli obiettivi strategici individuati come prioritari dall'Ateneo sono traslati direttamente nella pianificazione dipartimentale, rendendo esplicito il contributo dei Dipartimenti ai risultati dell'Ateneo, ma riducendo la possibilità di valorizzare gli effetti delle loro specificità.

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

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

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

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

Dipartimenti di esprimere una programmazione metodologicamente affidabile per la successiva misurazione dei risultati e degli impatti prodotti dalle loro azioni.

E.1.2 – Coerenza tra strategie di Ateneo e dipartimentali

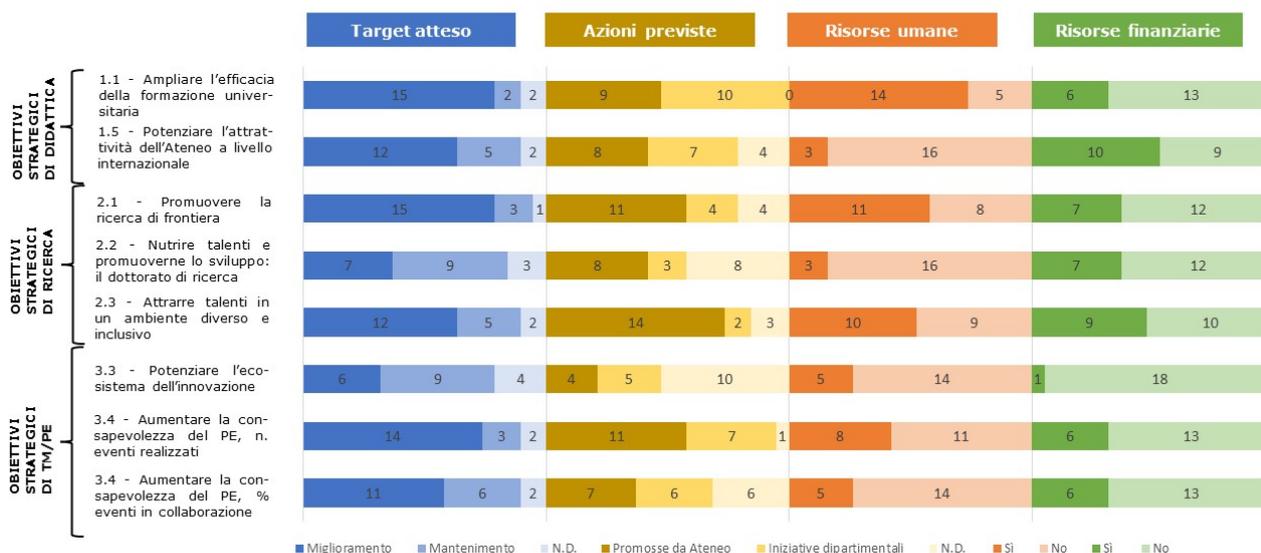
E.1.3 – Organizzazione e sistema di monitoraggio dipartimentale

Mostrando di condividere queste considerazioni e l’approccio integrato promosso dal modello AVA 3, per il ciclo avviato **nel 2023 l’Ateneo ha revisionato sostanzialmente il metodo di programmazione**, in primo luogo definendo chiaramente nel [PIAO 2023-2025](#) delle **linee di indirizzo, per orientare le prestazioni dei Dipartimenti** e delle altre strutture organizzative dell’Ateneo **verso le priorità strategiche ivi individuate** (cfr. § 2.3). Inoltre, dando seguito ad un’altra

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

La nuova procedura ha senz’altro costretto i Dipartimenti ad un riassetto organizzativo e ad un apprezzabile **sforzo di ripensamento del processo di pianificazione integrata**, che possono comprensibilmente giustificare un’**attuazione non perfetta**. Dalla lettura dei Piani Strategici Dipartimentali (cfr. fig. 5.1) emerge infatti che i target degli indicatori non sono quasi mai stati quantificati, ma solo genericamente indicati come “miglioramento/mantenimento”; laddove

La pianificazione dipartimentale, allineamento con obiettivi del Piano Strategico



▲Fig. 5.1 – Qualità della pianificazione integrata dei Dipartimenti Unifi. Fonte: analisi NUV sui Piani Strategici Dipartimentali 2023 (19 Relazioni pervenute al 10/10/2023 su 21 Dipartimenti di Ateneo).

siano state indicate delle azioni per il conseguimento dell'obiettivo, queste sono spesso configurate come adesione alle iniziative di Ateneo; non sempre sono indicate le risorse finanziarie necessarie per sostenere le azioni, e, nonostante le indicazioni ricevute, in molti casi non sono presenti nemmeno riferimenti alla programmazione del personale.

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

Alla luce della revisione dei processi di pianificazione e monitoraggio delle strategie dei Dipartimenti, si invita l'Ateneo ad una attenta lettura dei Piani Strategici Dipartimentali e delle Relazioni Annuali dei Dipartimenti, per verificare che gli obiettivi e le azioni proposte siano plausibili, realizzabili e coerenti con la visione, e che siano sempre sottoposte ad una valutazione ciclica di efficacia.

5.2 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIPARTIMENTI E DEI DOTTORATI

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

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

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

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

Il processo del monitoraggio è tuttavia **in corso di aggiornamento nel 2023, in concomitanza con la revisione del processo di pianificazione** richiamata nel paragrafo precedente. Infatti, il format originario della Relazione Annuale del Dipartimento è stato ora suddiviso in due parti: il già citato Piano Strategico Dipartimentale, che rappresenta la fase di pianificazione, e la Relazione Annuale di Monitoraggio, la cui compilazione è quest'anno prevista per la fine del 2023, consentendo di dedicare l'attenzione all'autovalutazione e al riesame in funzione della successiva, vicina fase di pianificazione (che avrà luogo nei primi mesi del 2024). Per questo motivo, il Nucleo non può avanzare in questa Relazione considerazioni ulteriori rispetto a quelle riportate nella Relazione precedente circa la plausibilità e realizzabilità delle azioni di miglioramento proposte dai Dipartimenti, che rimanda alla ricezione delle Relazioni dipartimentali 2023.

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

➤ **Qualità della produzione scientifica:** nella VQR 2015-2019 l'Ateneo è risultato settimo in Italia per qualità (IRAS1 e 2 pari 3,21) e quantità (IRAS3 pari a 3,63) dei prodotti di ricerca; tuttavia, è diminuito il numero di Dipartimenti che hanno ottenuto il finanziamento come Dipartimenti di Eccellenza (da 9 a 7, per un budget complessivo superiore ai 56 milioni di euro da investire nel periodo 2023-27). Nel 2022 si osserva un lieve aumento nel numero di docenti inattivi, da cui consegue una diminuzione nel totale delle pubblicazioni; il dato potrebbe essere tuttavia falsato dai tempi di immissione delle pubblicazioni in Flore da parte dei singoli ricercatori. Buoni i risultati degli indicatori sulle politiche di reclutamento: Unifi ottiene l'8° posto nazionale sulla qualità delle politiche di reclutamento (IRAS2 VQR 2015-2019), ed è in decisa crescita nel triennio il valore dell'indicatore Anvur iA_C_4 "Percentuale di professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo (72,4% contro il 59,7% del 2021 e il 56,8% del 2018).

➤ **Progetti di ricerca:** nel 2022 aumenta sia il numero totale di progetti finanziati, che l'ammontare dei finanziamenti, per un totale di più di 68 milioni di euro, prevalentemente derivanti dai programmi competitivi nazionali ed europei.

➤ **Trasferimento tecnologico:** crescono sia il numero di attività che il fatturato. Ad esempio, aumentano i brevetti depositati (dai 15 del 2021 ai 20 del 2022), i brevetti attivi (dai 105 del 2021 ai 125 del 2022) e gli importi della valorizzazione (da 45.384,22 del 2021 ai 150.625,5 € del 2022); quasi raddoppiato anche il fatturato degli spin off tra il 2020 e il 2021. L'Ateneo è inoltre fortemente impegnato sull'attuazione dei progetti finanziati dal PNRR per quasi 170 milioni di euro (per una sintesi dei progetti finanziati, vedasi il [Bilancio Sociale e di Sostenibilità 2022](#) (cfr. § 4.2.2) e la relazione allegata al [Bilancio di Esercizio 2022](#) (cfr. § 2.4).

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



▲Fig. 5.2 – Sintesi dei risultati della ricerca e terza missione Unifi. Fonte: Cruscotto Dipartimenti 2022 (dati estratti a ottobre 2023).

E.2.2 – Risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca

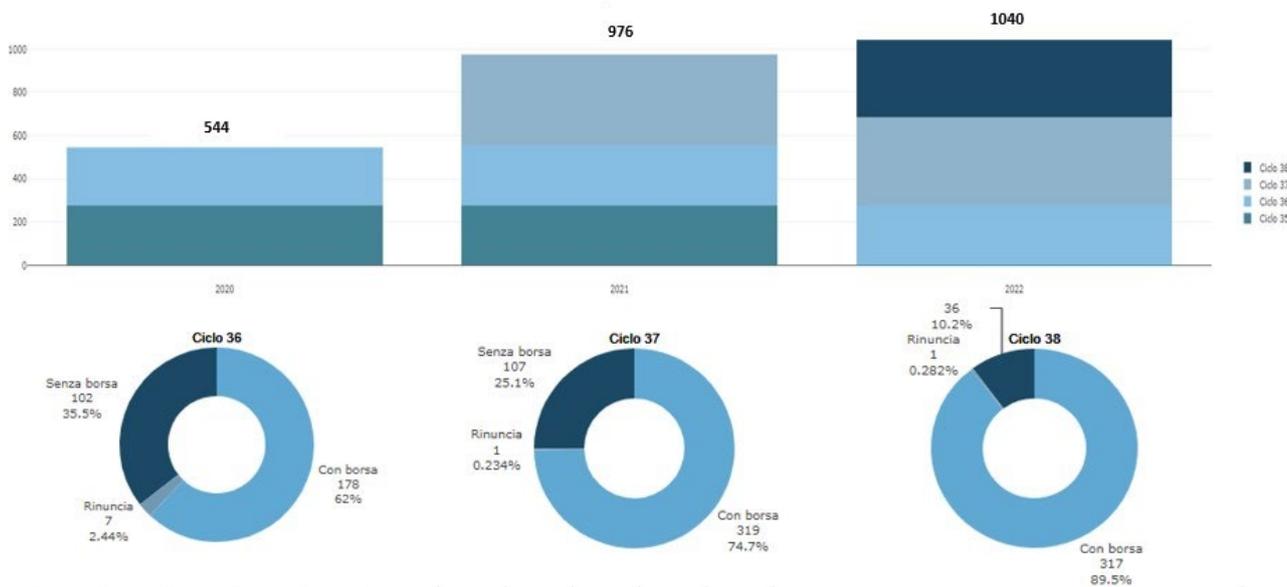
L'Ateneo ha definito alcuni **obiettivi strategici per il potenziamento dei Corsi di Dottorato**, dei quali ha marcato la rilevanza inserendoli nelle linee di indirizzo per l'attuazione delle strategie con le quali sono stati attribuiti obiettivi operativi ai Dipartimenti e alle strutture. Attraverso il Delegato nominato, il Sistema di Governo sta avviando l'adeguamento dei processi di gestione del Dottorato alle previsioni del modello AVA 3, a cominciare dall'impulso alle attività formative. Per monitorare i risultati dei Corsi di Dottorato, l'Ateneo dispone del cruscotto Dottorati, che contiene informazioni tratte dall'Anagrafe Dottorati, dal gestionale delle carriere dei dottorandi,

dall'Indagine Almalaurea sui dottori di ricerca, presentate a livello di Ateneo e di 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. È stato inoltre dato avvio alla rilevazione delle opinioni dei dottorandi secondo il modello di questionario definito da ANVUR.

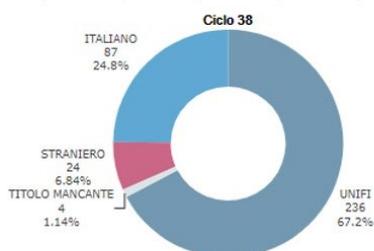
Il numero di iscritti è in costante crescita nel triennio, anche se gli iscritti al 38° ciclo (354) sono inferiori a quelli del ciclo precedente (422). Risulta in calo nell'ultimo anno la percentuale iscritti con titolo di accesso in altro Ateneo (33% per il ciclo 38 contro il 37,3% del ciclo 37). Tendenzialmente superiori alle medie nazionali gli indicatori di: tasso di occupazione (Unifi 92,1%, Italia 91%), pubblicazioni realizzate (Unifi 90,8%, Italia 87,3%), dottorandi in mobilità all'estero (Unifi 52,5%, Italia 51,2%). In aumento la percentuale di dottori che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (19,7%) e la durata media (89 gg.) della mobilità.

Nelle more di osservare gli sviluppi nelle capacità di autovalutazione dei risultati dei Dipartimenti alla luce delle revisioni procedurali introdotte sul modello di monitoraggio, si conferma la necessità di sviluppare il sistema di autovalutazione e riesame dei Corsi di Dottorato.

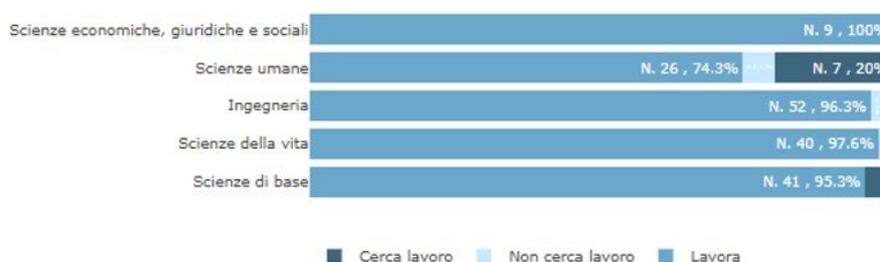
Iscritti ai Dottorati per anno accademico e ciclo



Iscritti per titolo di studio precedente



Condizione occupazionale per area disciplinare



▲Fig. 5.13 – Dati su dottorati UNIFI 2020-22. Fonte: Cruscotto Dottorati (aggiornamento marzo 2023).

5.3 CRITERI DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE

È necessario un maggior sforzo dei Dipartimenti per ripartire al loro interno le risorse in modo funzionale alle loro attività e strategie.

E.3.1 – Criteri dipartimentali di distribuzione interna delle risorse

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

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

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

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

§ 2.1).

Si invita l'Ateneo ad **assicurarsi che i Dipartimenti impieghino le risorse loro assegnate coerentemente con i loro fabbisogni e con gli obiettivi** che intendono perseguire, verificando al contempo la coerenza tra le strategie della struttura e quelle istituzionali.



unifi.it