



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**NUCLEO DI VALUTAZIONE
RELAZIONE ANNUALE
2021**

**VALUTAZIONE
DEL SISTEMA
DI ASSICURAZIONE
DELLA QUALITÀ**



Relazione a cura di:

Nucleo di Valutazione dell'Università di Firenze

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

Servizio di Supporto al Nucleo di Valutazione e Struttura Tecnica Permanente

Valentina Papa (Responsabile), Chiara Brusco, Claudia Conti, Silvia Roffi, Francesca Salvi

INDICE

SOMMARIO	1
1. Visione della qualità, sistema di AQ di Ateneo e dotazioni di sistema	3
1.1 Strategie e politiche di AQ	5
1.2 Funzionamento del sistema di AQ	6
1.3 Risorse economico-finanziarie	10
1.4 Personale docente	11
1.5 Infrastrutture, personale TA e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca	14
2. AQ della didattica e dei Corsi di Studio	17
2.1 Offerta formativa	17
2.2 Percorsi formativi	20
2.3 Metodologie didattiche e di accertamento delle competenze	21
2.4 Carriere degli studenti	24
2.5 Sostenibilità della didattica	27
2.6 Monitoraggio del sistema AQ dei CdS e revisione critica dei percorsi formativi	29
3. AQ della ricerca e della terza missione e dei Dipartimenti	31
3.1 Politiche per la qualità della ricerca e della terza missione	32
3.2 Sistema di AQ e valutazione dei risultati della ricerca e terza missione	34

SOMMARIO

La Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione sul Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio esamina i processi di assicurazione della qualità e i risultati della didattica, ricerca e terza missione dell'Ateneo fiorentino in coerenza con i requisiti di qualità del sistema AVA e con una prospettiva valutativa ciclica, volta a cogliere i progressivi miglioramenti del sistema ed a supportarne, attraverso la riflessione critica, lo sviluppo continuo.

La presente Relazione ha come principale orizzonte temporale l'anno 2020, fortemente segnato dalla condizione di emergenza sanitaria globale dovuta alla pandemia da COVID-19, che, come noto, ha imposto misure di carattere straordinario in ogni ambito di attività, tra cui si citano, per le Università, gli adattamenti richiesti dalla crescita esponenziale della didattica a distanza, le ristrette modalità di utilizzo delle infrastrutture nel rispetto delle norme di sicurezza (distanziamento sociale e igiene), la riorganizzazione dei servizi in lavoro agile.

Tuttavia, tenendo conto anche del contesto organizzativo interno (avvicendamento del Rettore nel 2021 e conseguente esaurimento degli impulsi programmatori precedenti), nella trattazione degli argomenti si estenderà il periodo di osservazione al 2021, al fine di avvicinare le tempistiche della valutazione alla situazione presente e allo svolgimento effettivo delle attività e quindi fornire considerazioni più tempestive per il miglioramento del sistema di AQ a livello di Ateneo (capitolo 1), della didattica e dei Corsi di Studio (capitolo 2), della ricerca, della terza missione e dei Dipartimenti (capitolo 3), rimandando alla Relazione Annuale 2020 per i dettagli del sistema rimasti stabili o che riducono la propria validità nel momento attuale.

L'impostazione volutamente snella, che accorpa i requisiti di AQ per macrotemi, e le scelte grafiche adottate intendono agevolare la lettura e l'interpretazione dei fenomeni analizzati. Per ogni ambito di osservazione un breve commento introduttivo sintetizza le conclusioni valutative; in chiusura dei paragrafi sono avanzate raccomandazioni e suggerimenti. Alla Relazione si affiancano i cruscotti di monitoraggio dell'Ateneo, dei CdS e dei Dipartimenti, nei quali sono analizzati gli indicatori ministeriali per l'accreditamento periodico e altri indicatori di risultato tratti dai sistemi informativi interni. I report sono costruiti come file html dinamici, che Organi di Governo, Corsi di Studio, CPDS e Dipartimenti potranno interrogare autonomamente per indagare i fenomeni di loro interesse con varie modalità.

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

Aspetti positivi	Aree di miglioramento
Sistema AQ di Ateneo	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coerenza complessiva tra gli obiettivi generali del sistema, le politiche, le strategie e la gestione espresse nei vari atti di indirizzo, di pianificazione e di gestione, sia a livello centrale che dipartimentale ➤ Continua evoluzione delle procedure e degli strumenti di monitoraggio e della capacità di autovalutazione da parte delle strutture 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chiara esplicitazione delle priorità poste a base delle scelte strategiche in tutti i campi (didattica, ricerca, TM, internazionalizzazione, gestione), definite con il forte coinvolgimento delle strutture ➤ Radicamento della cultura del controllo e della qualità a tutti i livelli, favorita dalla selezione di indicatori e target appropriati e coerenti con le scelte strategiche e con le esigenze del sistema
Sistema AQ della Didattica	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampiezza dell'offerta formativa ➤ Sostenibilità della didattica 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chiara esplicitazione delle strategie in materia di didattica innovativa e internazionalizzazione, assistite da investimenti concreti conseguenti ➤ Efficacia delle attività didattiche e regolarità delle carriere degli studenti
Sistema AQ Ricerca e Terza Missione	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vitalità delle attività scientifiche ➤ Risultati della ricerca e della terza missione 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualità dell'ambiente di ricerca (attrattività dottorati e ricercatori, supporto amministrativo) ➤ Tasso di successo nella partecipazione ai programmi competitivi di finanziamento dei progetti

1. Visione della qualità, sistema di AQ di Ateneo e dotazioni di sistema

§ 1.1	Strategie generali e politiche per la qualità delle missioni istituzionali (R1.A1)
§ 1.2	Architettura del sistema di AQ: attori, processi e strumenti per la gestione e il monitoraggio dei risultati (R1.A2, R1.A3, R1.A4, R2)
§ 1.3	Risorse finanziarie e politiche allocative (R4.A3, R4.B3)
§ 1.4	Personale docente: politiche di reclutamento e qualificazione (R1.C1, R3.C1, R4.A3, R4.B3)
§ 1.5	Servizi di supporto, infrastrutture, personale tecnico e amministrativo (R1.C2, R3.C2, R4.B4)

R2.B1: Valutazione interna del sistema di AQ da parte del Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di Valutazione monitora costantemente lo sviluppo del sistema di AQ e i risultati nella didattica, ricerca e terza missione e nella gestione, attraverso modalità d'analisi integrate (fig. 1.1), i cui esiti confluiscono nelle diverse sezioni della Relazione Annuale e negli

altri documenti di valutazione prodotti durante l'anno (pareri ai bilanci, validazione della relazione sulle performance, rilievi sulla trasparenza, pareri sull'istituzione dei CdS e accreditamento dei dottorati, pareri su passaggi di settore e scambi contestuali tra docenti di diversi Atenei, feedback delle audizioni).

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

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

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

Le **procedure** di audit dei CdS e dei Dipartimenti prevedono in sintesi:

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

Tra il 2016 e il 2021 sono stati auditi 44 Corsi di Studio, corrispondenti a poco più di un terzo dell'offerta formativa di primo e secondo livello dell'Ateneo. Al fine di ottenere una adeguata caratterizzazione della variegata offerta formativa di Ateneo, nella selezione dei CdS da audire si sono adottati i seguenti **criteri**:

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

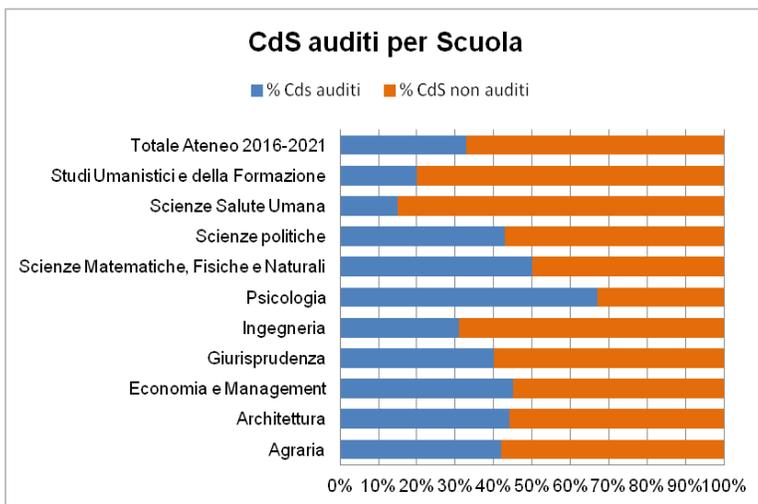
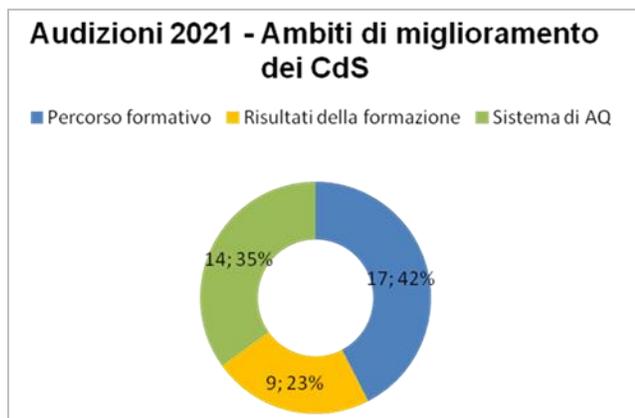


Figura 1.2 – Distribuzione CdS auditi per Scuola. Fonte: elaborazione NUV su audizioni CdS 2016-2021.

Dato il perdurare del contesto pandemico, anche nel 2021, come già avvenuto nell'anno precedente, le visite dei 6 CdS selezionati (pari al 5% dei CdS dell'Ateneo) si sono tenute in modalità telematica; l'impegno organizzativo e partecipativo di tutte le parti ha comunque garantito l'efficacia delle audizioni anche in questa modalità.

Per il 2021, dato che nell'anno precedente tutti i Dipartimenti erano stati intervistati sul tema dell'integrazione tra ricerca e terza missione (cfr. [Relazione Annuale 2020](#)) sono stati coinvolti nelle audizioni i 6 Dipartimenti ai quali afferiscono i CdS selezionati, con un focus particolare sull'integrazione tra didattica, ricerca e infrastrutture.



Pur nella difficoltà di generalizzare, viste le ampie differenze dovute ai diversi contesti disciplinari e organizzativi, le audizioni mettono in luce buone pratiche e criticità ricorrenti (cfr. figg. 1.3 e 2.20, § 2.5). Il *feedback* con l'indicazione puntuale di aspetti positivi e aree di miglioramento è stato trasmesso alla governance di ciascun CdS e Dipartimento visitato, ed è caricato nel portale ANVUR dedicato.

◀ *Figura 1.3 – Distribuzione aspetti migliorabili per ambito. Fonte: elaborazione NUV su feedback audizioni CdS 2021.*

A giugno 2020, a seguito della visita in loco per l'**accreditamento periodico** della sede e dei Corsi di Studio (avvenuta a ottobre 2018), l'Ateneo ha ricevuto da ANVUR il rapporto di accreditamento periodico; aggregando i punteggi assegnati dalla CEV ai punti di attenzione del modello AVA, l'Ateneo

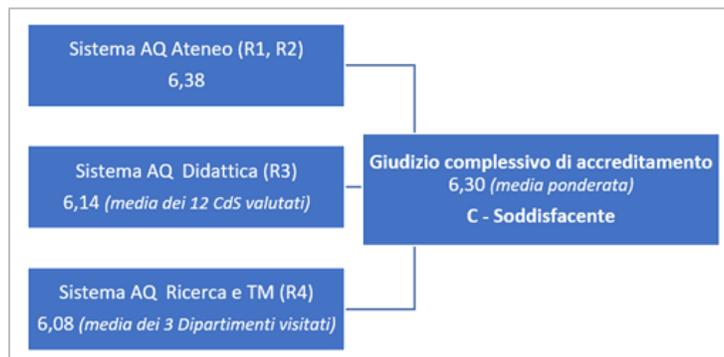


Figura 1.4 – Giudizio di accreditamento periodico. Fonte: Rapporto di accreditamento ANVUR, 27 maggio 2020

ha ottenuto il giudizio complessivo di livello C-Soddisfacente e l'accreditamento della sede e di tutti i suoi CdS per la durata massima consentita dalla normativa vigente. Rimandando alla Relazione 2020 per una trattazione più estesa degli aspetti positivi e delle aree di miglioramento individuate da ANVUR, in questa Relazione si svolgono alcune considerazioni sull'evoluzione degli aspetti per i quali nel rapporto di accreditamento sono state espresse raccomandazioni/ condizioni (segnalati graficamente con il simbolo "▶" nelle etichette dei requisiti).

1.1 Strategie e politiche di AQ

L'Ateneo ha definito chiaramente la propria visione strategica per il consolidamento dei risultati della didattica, ricerca e terza missione e della gestione, in coerenza con gli obiettivi generali del sistema universitario nazionale.

Nel 2020 e per buona parte del 2021 il [Piano Strategico 2019-2021](#) costituiva ancora il documento di

R1.A1: Politiche e strategie per l'AQ della ricerca e della didattica

R1.A4: Ruolo attribuito agli studenti ▶

indirizzo strategico cardine per l'Università di Firenze, contenente le politiche e gli obiettivi di sviluppo delle missioni istituzionali e degli aspetti gestionali, poi coerentemente declinati nei vari atti di pianificazione, sia a livello centrale che decentrato (fig. 1.5).

Dal 2021, con l'avvio di un **nuovo mandato rettorale** e le nuove previsioni normative sull'adozione del *Piano integrato di attività e organizzazione* (DL 80/2021, art. 6), è attesa una **ridefinizione delle politiche e strategie** di Ateneo.

► *Figura 1.5 – Principali documenti di Ateneo di indirizzo per l'AQ delle missioni e della gestione.*



In questo contesto di generale coesione, per incrementare ulteriormente l'efficacia delle strategie e la trasparenza delle scelte conseguenti, **si suggerisce di:**

- **esplicitare maggiormente le prospettive strategiche per lo sviluppo dell'offerta formativa e delle attività di ricerca e terza missione** in rapporto alle vocazioni scientifiche del corpo accademico, alla disponibilità di e agli investimenti in risorse umane, economiche e infrastrutturali, ai rapporti con il territorio e con il resto del mondo e alle esigenze espresse da tutte le parti interessate;
- **favorire una partecipazione *bottom-up* alla definizione delle strategie** di Ateneo da parte dei Dipartimenti, delle Scuole e CdS, anche per consolidare la capacità di programmazione e controllo dei risultati in prospettiva ciclica a tutti i livelli dell'organizzazione;
- prevedere iniziative per **rafforzare l'effettivo coinvolgimento degli studenti** nei processi decisionali; nonostante la rappresentanza studentesca sia garantita in tutti gli organi di governo e controllo centrali e decentrati e l'opinione degli studenti tratta dalle indagini strutturate di customer satisfaction rappresenti una fonte di programmazione, la partecipazione e il contributo degli studenti risultano ancora poco presenti;
- portare a compimento l'avviata revisione del Documento di Assicurazione della Qualità con l'indicazione di orientamenti, strumenti e criteri per la gestione, il monitoraggio e la valutazione dei processi e dei risultati.

1.2 Funzionamento del sistema di AQ

L'implementazione operativa del sistema di AQ è in costante evoluzione, soprattutto in relazione agli aspetti procedurali, documentali e tecnologici del monitoraggio.

R1.A2: Architettura del sistema di AQ

R1.A3: Revisione critica del sistema di AQ ►

L'organizzazione dell'Ateneo appare funzionale all'attuazione delle strategie generali per la qualità delle missioni; tuttavia dal confronto con i soggetti coinvolti emerge talvolta la necessità di potenziare il dialogo tra organi centrali e strutture decentrate.

Nel corso del 2020 il Presidio Qualità, con composizione e modalità di funzionamento rinnovate, ha avviato numerose **iniziative di sviluppo del sistema** (ampiamente rendicontate nella [Relazione Annuale del PQA](#)), che si possono far ricadere nei seguenti ambiti:

- intensificazione dei rapporti con gli Organi, con le strutture (Dipartimenti, CdS e Scuole) e con le aree amministrative;
- divulgazione della cultura della qualità attraverso la formazione e la comunicazione istituzionale;
- revisione degli strumenti di monitoraggio (format e linee guida relazioni CPDS, Dipartimenti);
- analisi sistematica dei documenti di AQ (documenti di progettazione CdS, SUA-CdS, SMA, Relazioni CPDS e Dipartimenti) e feedback alle strutture coinvolte.

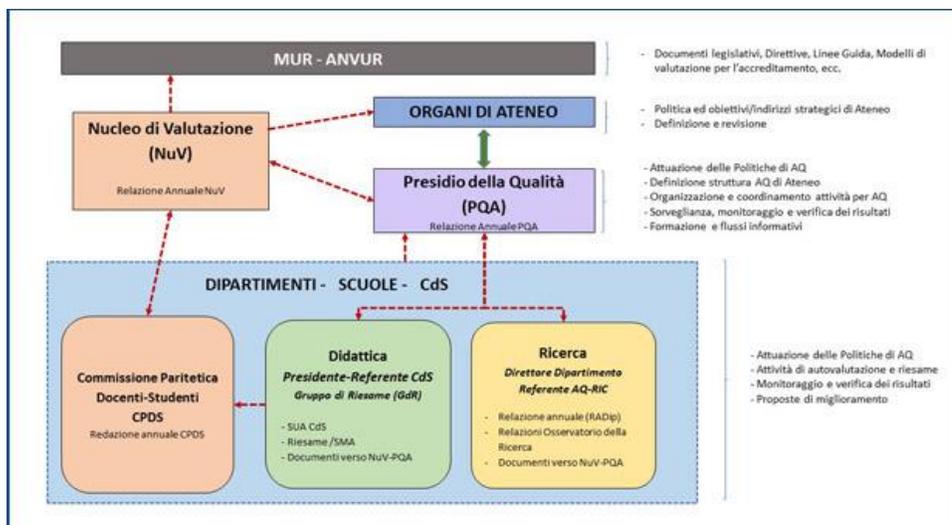


Figura 1.6 – Principali soggetti coinvolti nella gestione dell'AQ. Fonte: [Documento di AQ di Ateneo](#).

Allo scopo di promuovere e monitorare la qualità e l'impatto delle attività di trasferimento tecnologico dell'Ateneo all'inizio del 2021 è stato istituito l'Osservatorio sul Trasferimento Tecnologico, chiamato ad interagire col Nucleo di Valutazione, il Presidio Qualità e l'Osservatorio della Ricerca al fine di offrire ai competenti Organi di Ateneo analisi conoscitive per il miglioramento delle strategie di sviluppo del trasferimento tecnologico dell'Università.

Continuando su queste linee, **si suggerisce** di orientare l'avanzamento del sistema nelle seguenti direzioni:

- **semplificazione delle procedure e dei modelli di analisi**, in modo tale da permettere ai CdS e ai Dipartimenti di concentrarsi sulle aree di miglioramento prioritarie individuate dall'autovalutazione, evitando le logiche meramente adempimentali;
- **supporto pratico ai Dipartimenti e alle Scuole** da parte del PQA e delle aree dirigenziali coinvolte nelle fasi nodali dell'AQ (revisione offerta formativa, controlli sostenibilità, programmazione obiettivi...)
- **aumento della fattiva partecipazione** degli studenti, del personale docente e tecnico amministrativo nei processi di AQ che li riguardano: segnalazione di criticità, coinvolgimento nella formulazione di azioni correttive, riscontro alle azioni effettuate;
- **potenziamento del coordinamento e della comunicazione tra CdS, Dipartimenti e Organi di Governo**, per favorire la presa in carico delle azioni dai soggetti effettivamente responsabili della loro attuazione e il ritorno sui loro esiti.

R2.A1: Strumenti di raccolta dati e flussi informativi

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 (fig. 1.7). L'Ateneo ha recentemente raccolto la forte esigenza avvertita da parte dei Dipartimenti di dotarsi di uno strumento omogeneo per il monitoraggio delle attività di *public engagement*, per le quali è in fase di sperimentazione un apposito applicativo, sviluppato dal DISIA nell'ambito della piattaforma SIS-Valdidat. I Dipartimenti segnalano inoltre la necessità di dati più strutturati su due settori particolarmente rilevanti: l'internazionalizzazione e il dottorato di ricerca.

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

Figura 1.7 – Principali applicativi e banche dati in uso in Ateneo.

Molti di questi dati, rielaborati per le specifiche necessità, confluiscono nel [Datawarehouse di Ateneo](#) (DAF), che raccoglie i bollettini statistici, i *datamart* sulle carriere degli studenti e sull'andamento delle consistenze del personale e le principali fonti documentali e dati utili allo sviluppo del ciclo di programmazione e controllo dell'Ateneo (atti di indirizzo, programmazione del personale, modelli per la dotazione finanziaria, risultati delle indagini di efficacia/efficienza, rendiconti sulla gestione e sulle performance etc.). Il materiale è ripartito tra una sezione pubblica ed una ad accesso autenticato.

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

- **Cruscotto Didattica – Indicatori AVA:** i dati rappresentati sono relativi agli indicatori messi a disposizione da Anvur, da cui è stato selezionato un set di indicatori ritenuti più significativi per rappresentare le caratteristiche dell'Ateneo, confrontati con la Media Italia e la Media Mega Atenei, nell'analisi di dettaglio sui singoli Corsi di Studio appartenenti a ciascuna Scuola viene rappresentato l'ultimo anno disponibile con l'indicazione della variazione percentuale rispetto all'anno precedente.
- **Cruscotto Didattica – Sezione C1:** la reportistica, relativa a ciascuna Scuola, presenta tavole e grafici dettagliati per singolo Corso di Studio relativamente alle carriere degli studenti, e integra gli indicatori AVA con dati interni UNIFI, provenienti dal gestionale carriere studenti G2E3.
- **Cruscotto Dipartimenti:** il cruscotto raccoglie molteplici informazioni su vari ambiti: ricerca e trasferimento tecnologico, organizzazione delle risorse, offerta formativa e internazionalizzazione. I dati consentono la selezione di uno o più Dipartimenti con un confronto sull'ultimo triennio e una visione d'insieme a livello di Ateneo.

Per migliorare l'accessibilità e la fruibilità di questo ricco patrimonio informativo, **si suggerisce di:**

- **rinnovare l'architettura del DAF**, in modo che diventi un portale tematico dal quale i vari soggetti interessati possano accedere all'insieme di informazioni utili a monitorare i processi di loro competenza;
- **adottare strumenti informatici di *business intelligence* evoluti**, per facilitare lo sviluppo, la personalizzazione e l'aggiornamento di cruscotti dinamici a supporto dei processi decisionali dei diversi soggetti interessati (OdG, CdS, Dipartimenti, Amministrazione ecc.);
- **sistematizzare la raccolta dati e le elaborazioni sull'internazionalizzazione e sui dottorati di ricerca.**

Tutte queste informazioni sono utilizzate dall'Ateneo per il controllo di gestione, delle missioni, degli obiettivi strategici e di performance, come è evidente dai documenti di programmazione e rendicontazione.

I CdS, le Scuole e i Dipartimenti svolgono le attività di monitoraggio e autovalutazione previste dal sistema AVA seguendo le linee guida proposte dal PQA. I dati sono presi in esame nelle relazioni dei Dipartimenti, nelle relazioni delle CPDS, nei rapporti di riesame e nel commento annuale dei CdS alle SMA con livelli di profondità e accuratezza diversificati (cfr. § 2.5, 3.2).

Il Presidio Qualità e il Nucleo esaminano sistematicamente questi documenti per acquisire informazioni sui processi formativi e gestionali e sullo stato di maturazione del sistema di AQ.

Nonostante i continui progressi nella capacità di autovalutazione da parte delle strutture, restano da **potenziare:**

- **la visione ciclica** che connette l'autovalutazione agli obiettivi di miglioramento e al successivo controllo degli esiti delle azioni;
- **la qualità degli indicatori e dei target**, anche al fine di verificare che gli obiettivi programmati siano coerenti con le strategie di Ateneo, con i requisiti di AQ del sistema AVA, e gli indicatori del sistema universitario nazionale; un supporto in questo senso potrà venire ad esempio dalla sistematizzazione nei cruscotti di monitoraggio degli indicatori più adatti a rappresentare gli standard di qualità attesi nei vari ambiti di attività.

1.3 Risorse economico-finanziarie

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

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

I risultati di bilancio mostrano un quadro complessivamente positivo; è comunque opportuno monitorare con attenzione gli indicatori ministeriali di sostenibilità economico-finanziaria, i cui



Figura 1.8 - Indicatori ex DM 6/2019 - allegato E - gruppo D – Sostenibilità economico-finanziaria. Fonte: Scheda Indicatori di Ateneo - 27/06/2021.

valori peggiorano rispetto alla rilevazione precedente, pur rimanendo entro i limiti stabiliti (cfr. fig. 1.8).

R4.A3: Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

L'architettura del modello di distribuzione delle risorse finanziarie a Dipartimenti e Scuole è rimasta sostanzialmente stabile nei suoi principi generali dal 2017, e prevede una dotazione unitaria, quantificata in relazione a parametri stabiliti (funzionamento, didattica,

ricerca, cofinanziamento assegni, internazionalizzazione, Scuole) con criteri in parte dimensionali ed in parte premiali, connessi sia alle politiche nazionali di finanziamento delle Università che alle specifiche vocazioni dei Dipartimenti, relativamente libera nelle modalità di utilizzo, compatibilmente con i vincoli di bilancio e gli indirizzi strategici di Ateneo. Per i dettagli delle variabili si rimanda alla [Relazione Annuale 2020](#), § 1.3. Negli aggiornamenti annuali del modello è progressivamente diminuito il peso delle variabili legate all'assegnazione storica a vantaggio dei criteri premiali e si sono ampliati i *range* di utilizzo delle varie quote al fine di consentire una ripartizione più affine alle reali esigenze dei Dipartimenti, prevedendo comunque meccanismi perequativi per evitare variazioni troppo accentuate da un anno all'altro. Resta da individuare un metodo più adeguato per l'assegnazione della dotazione per la didattica ai Dipartimenti, attualmente basata sul criterio dello storico. Nel DAF (ad accesso autenticato) sono pubblicate annualmente le specifiche del modello e le matrici dei dati di calcolo e delle assegnazioni; è previsto un monitoraggio quadrimestrale dell'impiego delle risorse.

R4.B3: Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse [Dipartimenti]

I Dipartimenti possono variare la ripartizione del budget nei *range* consentiti dal modello, in modo da assecondare le proprie strategie.

Le proposte delle Commissioni di Indirizzo e di Autovalutazione (CIA), sottoposte all'approvazione dei Consigli di Dipartimento, si richiamano, per la ripartizione interna delle risorse umane e finanziarie, ai criteri generali di Ateneo (suddivisione capitaria tra tutti i membri afferenti al Dipartimento per una quota basale e ripartizione della restante parte in relazione a consistenze del personale, sostenibilità didattica, monitoraggio dei SSD in sofferenza, riequilibrio tra le fasce del personale docente afferente ai vari SSD/macrosettori, valutazione scientifica dei SSD/macrosettori, potenziamento di specifiche linee di ricerca...). Dalle Relazioni dei Dipartimenti si apprende che alcuni Dipartimenti hanno regolamentato esplicitamente i criteri da seguire nella ripartizione delle risorse (PuOr e finanziarie) tra SSD e gruppi di ricerca.

Apprezzando la gestione consapevole dell'Ateneo, **si suggerisce di:**

- **continuare ad seguire con attenzione i parametri che influiscono sugli indicatori di sostenibilità e sull'efficienza**, anche consolidando il sistema della contabilità analitica;
- **riflettere sui criteri di assegnazione della dotazione per la didattica ai Dipartimenti**, affinché sia sempre più allineato con le strategie relative all'offerta formativa;
- **migliorare la rendicontazione economico-finanziaria degli obiettivi a tutti i livelli**, in connessione con i risultati attesi ed effettivamente raggiunti, nelle logiche del *performance reporting* per cui sussistono già in Ateneo i presupposti (cfr. [Relazione Annuale, sezione Performance](#)).

1.4 Personale docente

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

R1.C1: Reclutamento e qualificazione del corpo docente

Il modello per l'allocazione delle risorse destinate al **reclutamento** (Punti Organico e risorse finanziarie) è rimasto sostanzialmente stabile nei suoi principi generali dal 2017, aggiornato annualmente nella ponderazione dei parametri, suddivisi tra una quota storica (basata sull'organico di riferimento, 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, assistenza sanitaria). Si rimanda alla [Relazione Annuale 2020](#), § 1.4 per gli elementi di dettaglio.

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

Figura 1.9 - Criteri di Ateneo per il reclutamento del personale docente.

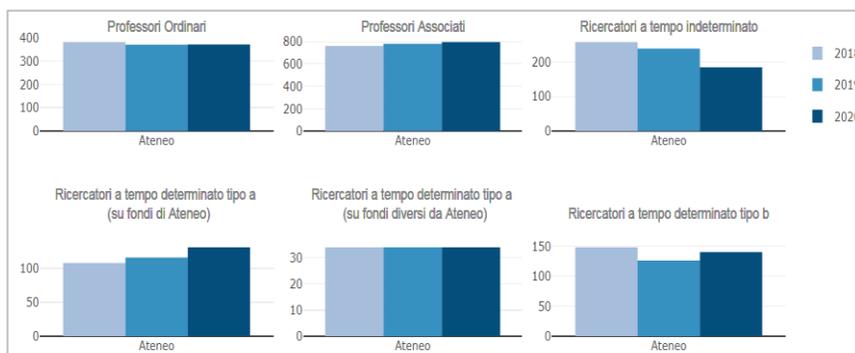
L'ammontare di risorse destinate annualmente alla programmazione del personale docente viene ripartito in due distinte quote di Punti Organico: una quota, destinata alla programmazione dei Dipartimenti, viene impiegata dai Dipartimenti per il reclutamento del personale docente necessario per lo sviluppo delle attività istituzionali in relazione alle linee di indirizzo triennali, alla pianificazione strategica del Dipartimento ed agli specifici fabbisogni evidenziati dai Consigli di Dipartimento; una quota, destinata alla programmazione finalizzata e strategica, viene impiegata per innalzare i livelli di qualità scientifica complessivi di Ateneo attraverso il reclutamento di risorse di elevato profilo (es. attivazione di procedure di reclutamento di professori esterni all'Ateneo, chiamate dirette, reclutamento di ricercatori vincitori di programmi competitivi di finanziamento dei progetti). Il modello di ripartizione dei PuOr ai Dipartimenti valorizza componenti coerenti con il sistema di attribuzione del FFO, ed è basato su previsioni a medio termine sugli assetti del personale (ruoli, anzianità, cessazioni), sulle risorse finanziarie e di punti organico disponibili e sui fabbisogni dei settori scientifico-disciplinari.

R4.B3: Definizione e pubblicazione dei criteri di distribuzione delle risorse [Dipartimenti]

Le proposte di reclutamento dei Dipartimenti si richiamano ai criteri generali di Ateneo (fig. 1.9), con particolare attenzione al livello scientifico dei candidati (idoneità parametri nazionali; indicatori VQR; attività didattica pregressa; capacità di attrarre finanziamenti; premi o onorificenze scientifiche...). Per supportare le scelte di programmazione dei Dipartimenti l'Ateneo mette a disposizione sul DAF (ad accesso riservato) schemi di monitoraggio dei parametri, aggiornati con cadenza annuale, e report quadrimestrali con la situazione aggiornata dei punti organico e delle procedure di reclutamento attivate. Nella propria Relazione Annuale i Dipartimenti sono chiamati a valutare l'efficacia delle politiche di reclutamento attuate, ma la qualità del commento è molto varia tra i Dipartimenti.

Dopo aver raggiunto la cosiddetta "quota di sostenibilità", la numerosità del personale docente e ricercatore si mantiene pressoché stabile nel triennio 2018-2020, poco sopra le 1.600 unità (fig. 1.10); gli indicatori riferibili alla **qualificazione scientifica dei docenti** mostrano valori ampiamente positivi (fig. 1.11). I disallineamenti tra SSD di incardinamento dei docenti e SSD degli insegnamenti coperti sono relativamente rari, più frequenti in alcuni settori (FIS, MAT, alcuni SSD MED e SECS-P, M-EDF; per il [dettaglio di tutti i SSD](#) si rimanda al cruscotto di monitoraggio dei Dipartimenti).

► *Figura 1.10 – Personale docente per ruolo, anni 2018-2020. Fonte: elaborazione NUV su dati presenti in DAF "Consistenze del personale docente e ricercatore, Gennaio 2018, Dicembre 2019, Dicembre 2020"*



▼ *Figura 1.11 - Indicatori di qualificazione scientifica dei docenti UNIFI. Fonte: Scheda di Ateneo, settembre 2020*



I [programmi di mobilità per docenti](#), il rilascio di congedi per motivi di studio, le [iniziative di formazione per i docenti](#) contribuiscono a promuovere l'aggiornamento scientifico e le competenze didattiche. L'impegno alla valorizzazione delle risorse umane (già stabilito nel Piano Strategico 2016-2018 e 2019-2021) è stato recentemente confermato dalla scelta dell'Ateneo di attuare, nell'ambito della Programmazione Triennale 2021-2023, l'obiettivo "E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università", anche incentivando le attività di formazione per la didattica innovativa erogate ai ricercatori. In particolare, per favorire la qualità e l'innovazione delle metodologie didattiche l'Ateneo ha da tempo attivato due percorsi:

- il programma [AppI](#) (“**Apprendere a insegnare**”), articolato in un corso di base di 18 ore rivolto al personale neoassunto e in seminari di approfondimento destinati ai docenti già in servizio (5 moduli da fruire anche singolarmente, per un totale di 15 ore). Gli incontri affrontano tematiche pratiche connesse alla programmazione e gestione di un corso di insegnamento e le ricadute in termini di qualità della didattica e dei risultati di apprendimento per le carriere degli studenti.
- il progetto [DIDeL](#) (“**Didattica in e-learning**”), che offre seminari, laboratori e *coaching* diretto dei docenti per insegnare a valorizzare le nuove tecnologie e integrare gli strumenti di e-learning nei propri insegnamenti (per il dettaglio delle attività e dei risultati dal 2018 ad oggi, si rimanda al [Monitoraggio intermedio del Piano Integrato 2021-2023](#)).

La necessità generalizzata di svolgere la didattica a distanza o in modalità mista nelle varie fasi della pandemia ha ovviamente più che raddoppiato sia l’offerta che la partecipazione a queste iniziative rispetto ai primi anni di attività (cfr. fig. 1.12), dando un forte impulso all’incremento delle competenze nell’utilizzo delle funzionalità offerte dal sistema. La domanda di formazione dei docenti varia, in funzione delle competenze di partenza, tra una capacitazione tecnologica alle funzioni di base per la didattica online, e l’esplorazione di metodologie didattiche innovative, supportate dalle nuove tecnologie. Il gradimento dei docenti per i corsi organizzati dall’Ateneo è generalmente elevato.

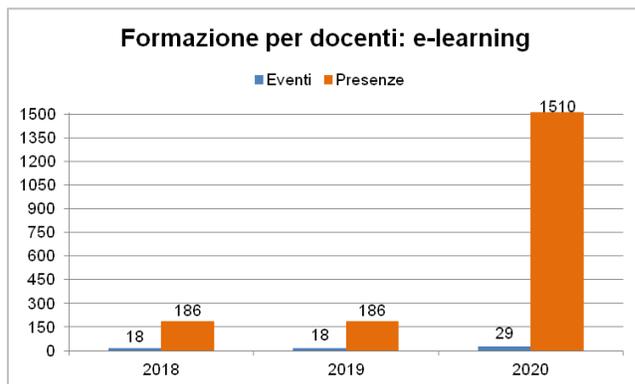
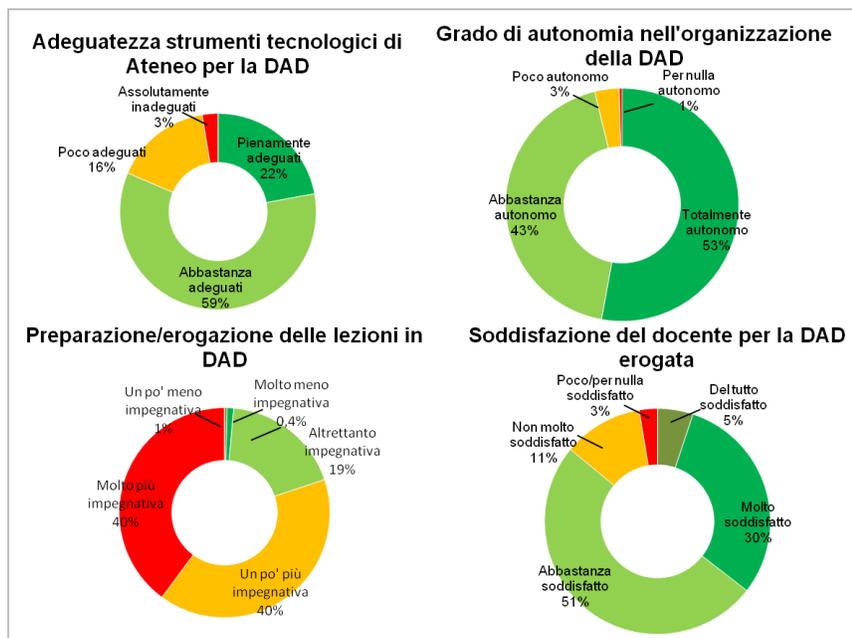


Figura 1.12 – Partecipazione ai corsi del progetto DIDeL 2018-2020. Fonte: elaborazione NUV su dati SIAF – Luglio 2020



Spunti di riflessione sulla soddisfazione dei docenti verso l’organizzazione ed erogazione della didattica a distanza emergono anche dall’analisi dei risultati del [questionario DAD somministrato da ANVUR](#), compilato da circa un terzo dei docenti UNIFI (fig. 1.13; cfr. anche § 2.3).

Figura 1.13 – Risposte alle domande 9, 10, 18, 19 del questionario DAD per docenti. Fonte: elaborazione NUV su dati ANVUR.

Apprezzando il sistema di reclutamento e qualificazione del personale docente, **si invita l'Ateneo a:**

- **condividere con i Dipartimenti il metodo di valutazione dell'efficacia delle politiche di reclutamento**, secondo criteri coerenti con le regole di governo del sistema universitario attualmente vigenti, supportando sia i SSD eccellenti che quelli più deboli, in modo da innalzare uniformemente il sistema (es. diminuzione del livello di sofferenza didattica, diminuzione dell'esigenza di fare ricorso a contratti e a mutuaioni, aumento produttività scientifica...);
- **valorizzare** le schede di valutazione della didattica, insieme ad altre eventuali forme oggettive di **valutazione della qualità della didattica, al fine di orientare lo sviluppo delle competenze didattiche dei docenti e quale parametro per la ripartizione delle risorse.**

1.5 Infrastrutture, personale TA e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca

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

R1.C2: Strutture e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca, personale tecnico-amministrativo

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](#).

R3.C2: Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica

Tutte le strutture tecniche e amministrative partecipano alle strategie di Ateneo e contribuiscono agli obiettivi di performance organizzativa in rapporto alle proprie funzioni e con le modalità stabilite nel [Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance](#) (cfr. [Relazione Annuale, sez. Performance](#)).

R4.B4: Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca

Nel corso del 2020 l'Ateneo ha di volta in volta adeguato le modalità di erogazione dei servizi di supporto in relazione al livello di gravità del quadro pandemico, favorendo comunque una modalità mista (da remoto-in presenza) calibrata in base alla tipologia di servizio e alle condizioni di svolgimento delle attività. L'efficace tenuta dei servizi nonostante il pervasivo ricorso emergenziale al "lavoro agile" è stata possibile anche grazie alla presenza di alcuni presupposti organizzativi (orientamento al risultato, capacità di risposta tempestiva alle mutate esigenze di contesto, gestione informatizzata di buona parte delle attività) a cui le circostanze hanno dato ulteriori impulsi, poi formalizzati quali obiettivi di performance nel [Piano Integrato 2021-2023](#), contenente il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (POLA), che, in attesa dell'evoluzione normativa in materia, ha avviato una serie di azioni per il consolidamento di un modello organizzativo volto a conciliare le richieste degli utenti e le esigenze dei lavoratori alla luce delle innovazioni tecnologiche e procedurali introdotte. I servizi erogati con queste modalità sono stati giudicati positivamente dall'utenza (cfr. [Relazione sulle Performance 2020](#), [Validazione NUV](#)).

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

gli spazi per la didattica, per i quali sussiste una situazione variegata, comunque in via di miglioramento; numerosi interventi di modernizzazione delle aule sono in corso (cfr. [Monitoraggio del Piano Integrato 2021-2023](#)). Sono per lo più giudicati adeguati dai Dipartimenti gli spazi e le infrastrutture per la ricerca, pur con margini di miglioramento. Con la pandemia, l'efficace gestione degli spazi ha comportato nuove attività (accesso contingentato alle sedi, riduzione dei posti aula dovuto al distanziamento sociale, igienizzazione dei locali e delle strumentazioni...), puntualmente prese in carico dall'Ateneo; gli spazi messi a disposizione dell'utenza sono risultati ampiamente capienti rispetto all'effettivo grado di sfruttamento (cfr. [Relazione sulle Performance 2020](#) per il dettaglio degli interventi e dei risultati). Con il cofinanziamento ministeriale per l'edilizia universitaria l'Ateneo ha avviato il progetto per la costruzione della nuova sede del Dipartimento e della Scuola di Agraria presso il Campus universitario di Sesto Fiorentino, che ospiterà inoltre il Liceo Scientifico AME Agnoletti (bacino di studenti in ingresso); l'intervento consentirà una forte integrazione delle risorse destinate alla didattica e alla ricerca, ampliando quelle già presenti in zona (Dipartimenti di Chimica e Fisica, LENS, CNR, altri Enti di ricerca) e riunendo in un'unica sede strutture che al momento si trovano collocate in zone disperse sul territorio, non sempre agevolmente raggiungibili con il trasporto pubblico.

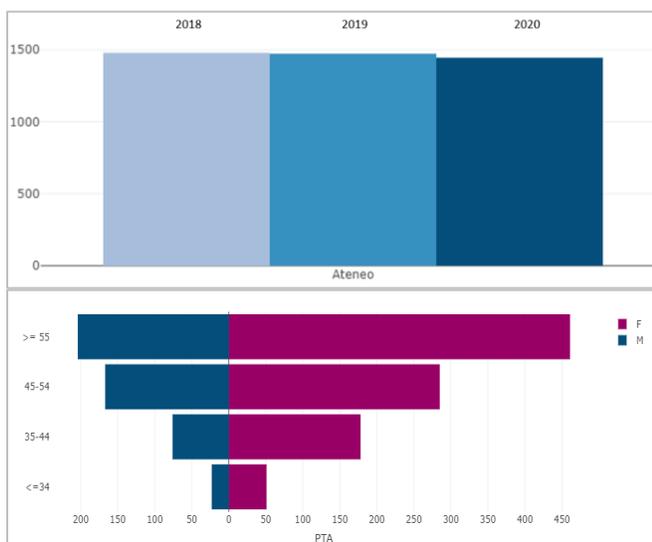


Figura 1.14 – Andamento delle consistenze del personale TA nel triennio 2018-2020 - totale Ateneo e distribuzione per genere e età (fonte: elaborazione NdV su dati presenti in DAF “Consistenze del personale t-a, Luglio 2018, 2019, 2020”)

Dalle Relazioni delle CPDS e dalle Relazioni dei Dipartimenti non emergono in generale particolari criticità in merito alle risorse di **personale tecnico amministrativo**. Le consistenze complessive rimangono sostanzialmente stabili nel triennio 2018-2020 (fig. 1.14), grazie ad un attento piano di reintegro delle cessazioni previste per categoria contrattuale e posizione organizzativa; la programmazione effettiva dei reclutamenti tiene conto delle priorità individuate dalla Direzione Generale insieme ai responsabili delle strutture (Dipartimenti, Aree) in relazione al mantenimento delle attività ordinarie, sviluppo degli obiettivi, soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati dalle strutture. Nell'ambito della Programmazione Triennale 2021-2023 sono state stabilite azioni di reclutamento e formazione per incrementare le competenze del personale.

La proporzione tra numero di docenti e personale tecnico amministrativo è pari a 1.1.

L'Ateneo monitora costantemente il **gradimento degli utenti verso i servizi di supporto e le infrastrutture** attraverso le varie forme di rilevazione di *customer satisfaction* rivolte agli studenti, ai docenti e al personale tecnico amministrativo (cfr. [Relazione Annuale, sez. Performance](#) e sez. [Opinione degli Studenti](#), [Validazione NUV Relazione Performance 2020](#)); tale fattore costituisce un elemento fondamentale di programmazione e valutazione dei risultati.

Complessivamente, la soddisfazione per i servizi di supporto si attesta su livelli mediamente sufficienti, con **margini di miglioramento più significativi**:

- nei **servizi di supporto agli studenti**, specie del primo anno, in particolare su orientamento, sistemi informativi e servizi di segreteria studenti e segreteria didattica;
- in **alcuni servizi di supporto dipartimentali** (supporto didattica, approvvigionamenti, seminari);
- nella **valorizzazione delle risorse umane e benessere organizzativo** per il personale tecnico amministrativo.

2. AQ della didattica e dei Corsi di Studio

§ 2.1	Offerta formativa (R1.B1, R1.B3, R3.A1, R3.B4)
§ 2.2	Percorsi formativi (R3.A2, R3.A3, R3.A4)
§ 2.3	Metodologie didattiche e di accertamento delle competenze (R3.B3, R3.B5)
§ 2.4	Carriere degli studenti (R1.B1, R3.B1, R3.B2)
§ 2.5	Sostenibilità della didattica (R1.C3, R3.C1)
§ 2.6	Stato di maturazione del sistema di AQ della didattica e dei CdS (R2.B1, R3.D1, R3.D2, R3.D3)

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

- la capacità di costruire e aggiornare i percorsi formativi tenendo conto delle esigenze espresse dalle parti interessate e della sostenibilità delle dotazioni di personale e infrastrutturali;
- la misurazione dell'efficacia della formazione, analizzata tramite gli indicatori di risultato (andamento delle carriere, laureabilità, occupabilità).

Poiché le differenze tra i singoli CdS sono ampie, nella Relazione si riportano gli andamenti generali e trasversali; navigando il [cruscotto interattivo](#) è invece possibile osservare puntualmente e per temi le tendenze pluriennali dei singoli corsi di studio, in rapporto agli altri CdS dell'Ateneo, alla media nazionale e degli Atenei confrontabili per dimensione. dati aggregati di Ateneo rielaborati a partire dalle SMA dei CdS aggiornati a giugno 2021.

Le aree di miglioramento precedentemente evidenziate dal Nucleo di Valutazione e dalla CEV riguardavano principalmente la consultazione documentata delle parti sociali, l'esplicitazione della coerenza complessiva tra obiettivi formativi, percorsi didattici e risultati di apprendimento attesi, e l'uso delle informazioni tratte dai monitoraggi ai fini della revisione dei percorsi formativi. Dando atto ai CdS di una crescente consapevolezza su questi aspetti, si osservano ancora spazi di miglioramento, soprattutto sull'efficacia della didattica.

2.1 Offerta formativa

Le politiche di Ateneo sull'offerta formativa si ricavano indirettamente dai principi generali espressi in vari documenti (Piano Strategico, Linee Guida per la progettazione dei corsi, atti degli Organi di Governo su offerta formativa).

R1.B2: Programmazione dell'offerta formativa

R1.B3: Progettazione e aggiornamento dei CdS [Ateneo]

L'Università di Firenze è classificata tra i mega Atenei italiani (con numero di iscritti superiore a 40.000); la sua offerta formativa è ampia e variegata per aree disciplinari e livelli della formazione ed è rimasta relativamente stabile negli ultimi anni (fig. 2.1). Nell'ultimo triennio sono stati accreditati 11 nuovi CdS, di cui uno ad orientamento professionale ed uno interateneo; viene costantemente aggiornata anche l'offerta dei

Master, dei Dottorati di ricerca e delle Scuole di Specializzazione.

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



Figura 2.1 - Offerta formativa di Ateneo A.A. 2019/20

Le [Linee Guida per la progettazione dei Corsi di Studio](#) e [per la consultazione delle parti interessate](#) (emanate nel 2019 e recentemente aggiornate) citano i **principi generali ai quali l'offerta formativa deve conformarsi** (tra cui 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.

R3.A1: Progettazione del CdS e consultazione iniziale delle parti interessate [CdS] ▶

R3.D2: Coinvolgimento degli interlocutori esterni

R3.D3: Revisione dei percorsi formativi

Nei documenti di **progettazione dei nuovi corsi** le ragioni per la richiesta di attivazione sono documentate più o meno estesamente 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. Il Nucleo fornisce i necessari pareri in merito alla sostenibilità e coerenza di quanto

esposto in sede di proposta di istituzione (CdS, Dottorati). In generale, anche per i corsi già attivi, dalla documentazione pubblicata nelle SUA e nei siti web e dalle audizioni emerge che i CdS intrattengono contatti frequenti, sebbene non sempre formali, con le parti sociali, in particolare con il mondo del lavoro e dei settori culturali e professionali di riferimento. È normalmente nominato (a livello di CdS o di Scuola) un Comitato di Indirizzo, ma la scelta dei componenti appare talvolta poco rappresentativa in quanto limitata a cerchie ristrette, geograficamente o per settori professionali, e le consultazioni ufficiali paiono piuttosto sporadiche.

I CdS aggiornano periodicamente i percorsi formativi e i contenuti degli insegnamenti (cfr. fig. 2.2), anche se non sempre sono espressamente riferite nei documenti di AQ (SUA-CdS, commento alle SMA, relazioni CPDS) le ragioni e le modalità con cui pervengono a tali revisioni, in relazione, ad esempio, alle richieste dei settori scientifici e professionali di riferimento, alle eventuali criticità riscontrate nell'erogazione della didattica e nei risultati della formazione, alla necessità di maggiore coordinamento didattico tra gli insegnamenti dello stesso corso e con i percorsi di livello superiore.

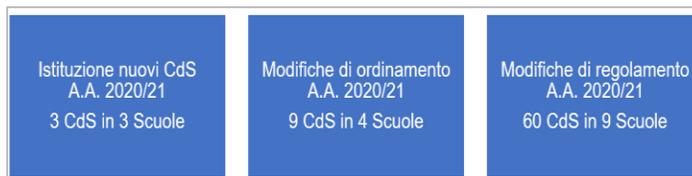


Figura 2.2 – Aggiornamenti dell'offerta formativa 2020/21.

R3.B4: Internazionalizzazione della didattica [CdS]

Nonostante il panorama ricco e attivo di [relazioni internazionali](#) intrattenute dall'Ateneo con istituzioni di tutto il mondo (fig. 2.3), vi sono ampi margini di sviluppo sia per **l'internazionalizzazione dell'offerta formativa**, sia per **l'attrattività di studenti stranieri**, che per la **mobilità di docenti e studenti**.

Tuttavia negli ultimi due anni i risultati in questo settore risentono inevitabilmente degli effetti della pandemia e delle relative misure di contenimento, in particolare per la drastica riduzione della mobilità, in lieve ascesa nel triennio 2017-2019 ma più che dimezzata nel confronto tra il 2019 e il 2020, sia in ingresso che in uscita, e sia per gli studenti che per i docenti (cfr. figg. 2.4, 2.5).

Per incentivare le mobilità di quegli studenti che non sono riusciti a partire a causa della pandemia, il Progetto Erasmus 2020/2021 è stato prorogato fino a Settembre 2022. Ulteriori impulsi all'internazionalizzazione dell'offerta formativa e delle reti di ricerca potranno scaturire dalla partecipazione dell'Ateneo al progetto [EUniWell](#).

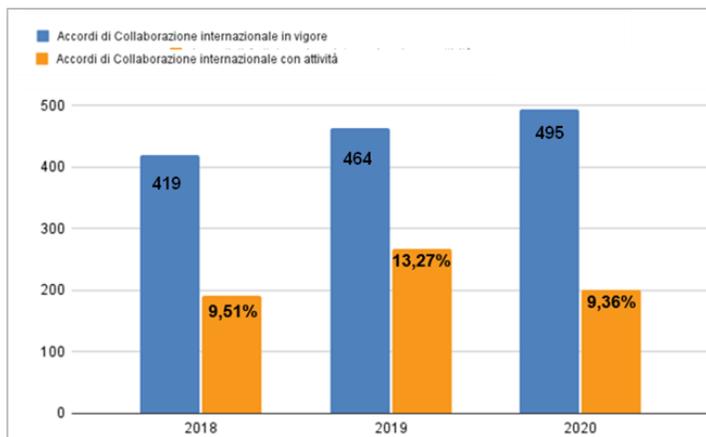


Figura 2.3 - Accordi di collaborazione culturale in vigore e loro produttività (rapporto attività prodotte su totale accordi in vigore). Fonte: Coordinamento per le Relazioni internazionali - Settembre 2021.

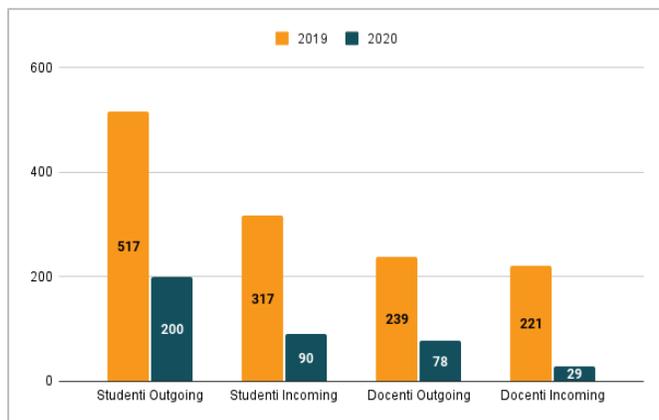


Figura 2.4 - Mobilità incoming/outgoing di studenti e docenti (prof e ricercatori) legata agli Accordi internazionali. Fonte: elaborazione NUV su dati Coordinamento per le Relazioni internazionali - Settembre 2021.

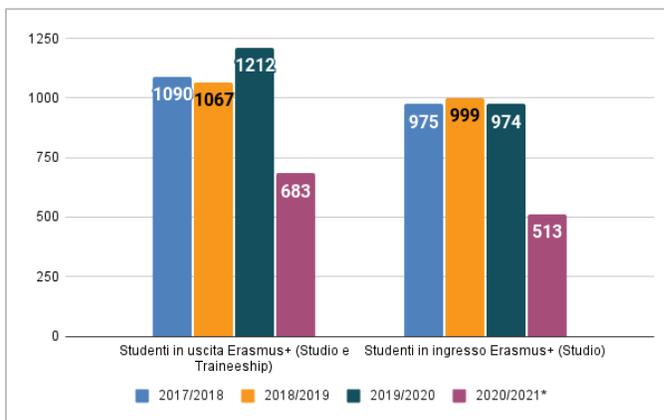
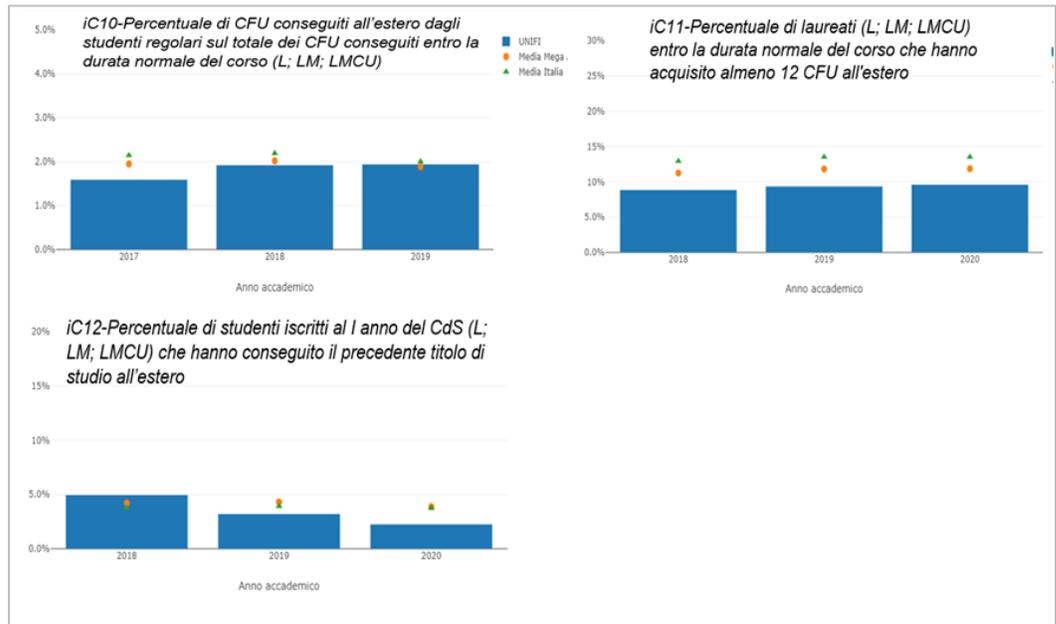


Figura 2.5 - Flussi Erasmus+ - studenti in ingresso e in uscita. Fonte: elaborazione NUV su dati area Didattica, Mobilità internazionale - Settembre 2021.

Coerentemente, gli indicatori ANVUR di internazionalizzazione (fig. 2.6) mostrano valori molto contenuti, pressoché stabili (CFU conseguiti all'estero) o in lieve peggioramento (attrattività di studenti stranieri), inferiori alle medie nazionali.



► **Figura 2.6 - Indicatori ANVUR di internazionalizzazione: iC10, iC11, iC12** (fonte: Scheda di Ateneo, giugno 2021)

Per dare maggiore evidenza di come le politiche didattiche di Ateneo tengono conto dei bisogni di competenze espressi dal sistema Paese, **si suggerisce di:**

- **valorizzare la documentazione riferibile alle politiche di sviluppo e aggiornamento dell'offerta formativa di Ateneo in una cornice organica**, che espliciti le esigenze espresse dal mondo produttivo e culturale, le politiche e gli indirizzi concreti per l'assicurazione della qualità della didattica, procedure standardizzate per affrontare l'insorgere di criticità organizzative, orientamenti per garantire la sostenibilità dell'offerta ecc.;
- **supportare le politiche di internazionalizzazione con interventi concreti di sviluppo dell'offerta formativa e delle infrastrutture** (insegnamenti in lingua inglese e orientamento per favorire l'attrattività, conoscenza delle lingue da parte del personale docente e amministrativo, procedure rapide di immatricolazione per garantire l'accesso ai servizi) e monitorando il gradimento degli studenti stranieri (iscritti ed Erasmus).

2.2 Percorsi formativi

I percorsi formativi appaiono complessivamente coerenti con la domanda di formazione, con tassi di occupazione mediamente in linea con i dati nazionali.

R3.A2: Definizione dei profili in uscita

R3.A3: Coerenza tra profili e obiettivi formativi ►

R3.A4: Offerta formativa e percorsi ►

Senza entrare nelle specificità disciplinari, dalle SUA-CdS, dalle Relazioni delle CPDS e dalle audizioni dei CdS la definizione dei profili professionali, gli obiettivi formativi generali del corso e specifici degli insegnamenti sembrano perlopiù chiari e complessivamente coerenti, anche se spesso potrebbero essere esplicitati maggiormente i legami tra le esigenze delle parti interessate, gli aspetti culturali, scientifici e professionalizzanti del progetto formativo, e le conoscenze, abilità e

competenze associate ai profili professionali che il CdS si propone di formare. Complessivamente il giudizio della CEV su questi requisiti è risultato sufficiente, ma con margini di miglioramento, soprattutto per alcuni dei CdS visitati.

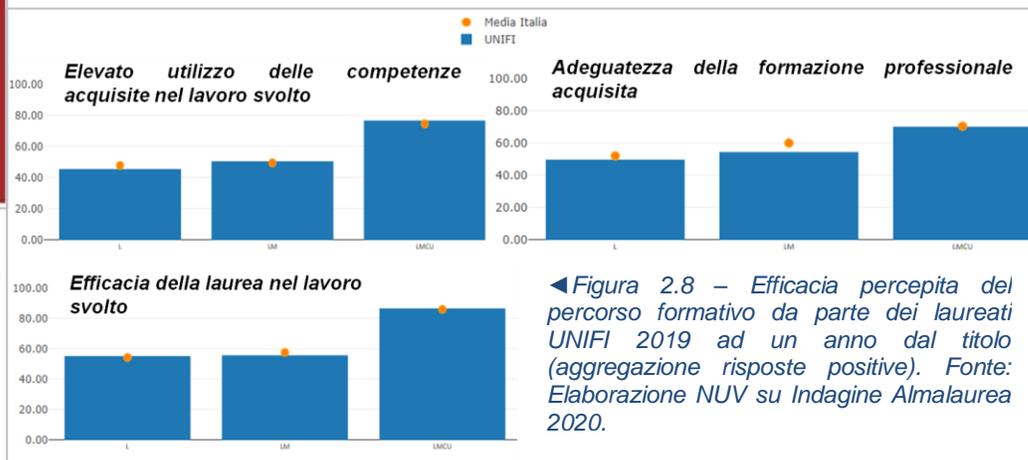
Dalle Relazioni delle CPDS e dalle audizioni (cfr. anche fig. 2.20) ricorre spesso la necessità di migliorare la gestione delle **attività di tirocinio**, assicurando che siano conformi agli obiettivi formativi del corso di studi, progettando percorsi coerenti presso le sedi più qualificate e semplificando le procedure di selezione, attivazione e chiusura.



▲ **Figura 2.7 – Condizione occupazionale dei laureati UNIFI 2019 ad un anno dal titolo.** Fonte: Indagine Almalaurea 2020.

Tuttavia, gli **indicatori di efficacia della formazione** mostrano un quadro **solo parzialmente soddisfacente** della coerenza tra obiettivi, risultati di apprendimento e sbocchi professionali, pur con una certa variabilità tra i corsi (per il dettaglio si rimanda al [cruscotto](#) di monitoraggio):

- **tasso di occupazione** (fig. 2.7): in calo sia per i laureati triennali (dato perfettamente in linea con quello nazionale) che per i laureati magistrali e a ciclo unico (comunque superiore alla media Italia di circa 2 punti). Decisamente inferiore alla media la percentuale di studenti che proseguono gli studi dopo la triennale;
- **efficacia percepita della laurea** (fig. 2.8): solo la metà circa valuta positivamente le competenze acquisite e il loro impiego nel lavoro svolto (con risultati lievemente migliori per le LMCU, sempre in linea con il dato Italia).



◀ **Figura 2.8 – Efficacia percepita del percorso formativo da parte dei laureati UNIFI 2019 ad un anno dal titolo (aggregazione risposte positive).** Fonte: Elaborazione NUV su Indagine Almalaurea 2020.

2.3 Metodologie didattiche e di accertamento delle competenze

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

R3.B3: Organizzazione di percorsi flessibili e metodologie didattiche

I CdS tendenzialmente differenziano le **metodologie didattiche in base alla tipologia di competenze** da acquisire: lezioni teoriche e seminari per la formazione di conoscenze, laboratori, seminari, tirocini per lo sviluppo di abilità pratiche e trasversali. Le CPDS giudicano questi metodi per lo più adeguati, ma talvolta lamentano che le attività di tirocinio non paiono sempre

questi metodi per lo più adeguati, ma talvolta lamentano che le attività di tirocinio non paiono sempre

pienamente coerenti con il progetto formativo complessivo del CdS. Tutti i regolamenti dei CdS danno spazio ad una certa personalizzazione del piano di studi, attraverso la differenziazione in curricula, la scelta delle attività opzionali e dei tirocini, compatibilmente con le norme e le finalità formative delle classi di laurea e con gli obiettivi generali del CdS; docenti e tutor supportano gli studenti nelle scelte relative al percorso formativo. Nelle Scuole sono attivati corsi di recupero per il superamento delle carenze in ingresso ed a livello centrale è attivo un servizio di [tutorato didattico](#) per il sostegno in itinere in alcune materie (matematica, fisica, chimica, latino e greco, design, grafica, informatica). L'Ateneo promuove tra le attività di orientamento il [Progetto Competenze Trasversali](#), finalizzato a facilitare la maturazione di competenze trasversali utili per la progressione di carriera. Per le [esigenze di particolari categorie di studenti](#) sono previste modalità di gestione delle carriere e servizi di sostegno specifici.

Dal 2019/2020 l'emergenza COVID ha dato per necessità un impulso vertiginoso alla **didattica a distanza o duale**. La crescita rispetto ai periodi precedenti è stata esponenziale (fig. 2.9), ed ha potuto contare sulla disponibilità di tecnologie e competenze che erano andate sviluppandosi in Ateneo già negli anni scorsi, anche se si è reso necessario potenziare le infrastrutture esistenti (tra cui in particolare Moodle), acquisire nuove risorse (sistema di streaming Webex), formare i docenti all'utilizzo delle nuove funzionalità (cfr. § 1.4) e incrementare il personale di supporto dedicato.

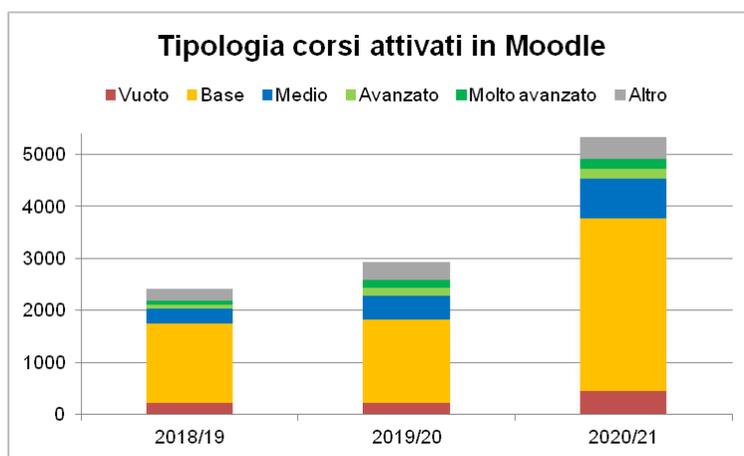


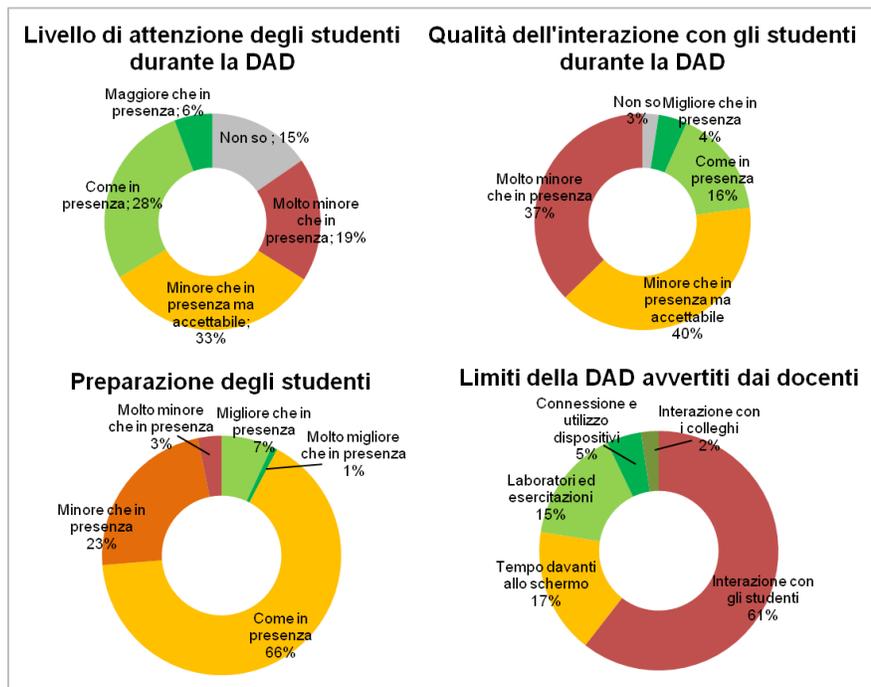
Figura 2.9 – Distribuzione insegnamenti dei CdS in e-learning per livello di complessità funzionale. Fonte: Elaborazione NUV su dati SIAF - Luglio 2020.

Mentre l'aumento quantitativo degli insegnamenti che usano le piattaforme di e-learning (copertura totale dell'offerta formativa) è una conseguenza ovvia della situazione emergenziale, risulta interessante approfondire come vengano usati questi strumenti da un punto di vista qualitativo. Secondo la classificazione delle tipologie di corso e-learning implementate dai docenti, elaborata nell'ambito del progetto DIDeL, si distinguono i seguenti livelli di complessità:

- Vuoti: corsi che risultano attivi ma sono privi di contenuto.
- Base: consiste nella pubblicazione di materiali didattici e nell'erogazione delle lezioni a distanza con Webex.
- Medio: prevede l'utilizzo di almeno un'attività tra quelle più utilizzate di Moodle (Quiz, Compito, Forum standard, Prenotazione, Agenda, Feedback).
- Avanzato: prevede l'utilizzo di ulteriori funzioni Moodle di natura collaborativa (Glossario, Database), oppure la presenza di gruppi.
- Molto avanzato: prevede l'utilizzo di attività complesse di Moodle (Lezione, Workshop, Scorm) e di funzionalità di tracciamento e condizionamento.
- Altro: categoria residuale che si ottiene per esclusione dalle altre.

Sebbene l'utilizzo prevalente di Moodle sia ancora al livello base (62% degli insegnamenti), la crescita proporzionalmente maggiore si osserva sul numero di corsi di livello medio e avanzato, soprattutto nell'a.a. 2019/20, stabile o in lieve remissione nel 2020/21, probabilmente per il parziale ritorno alla didattica in presenza (fig. 2.9). In generale, nei propri documenti di AQ i CdS e le CPDS si dichiarano

complessivamente soddisfatti dell'esperienza e interessati a mantenere formule di didattica mista; varia la percezione dei docenti, per come emerge dal questionario sulla DAD erogato da ANVUR (fig. 2.10).

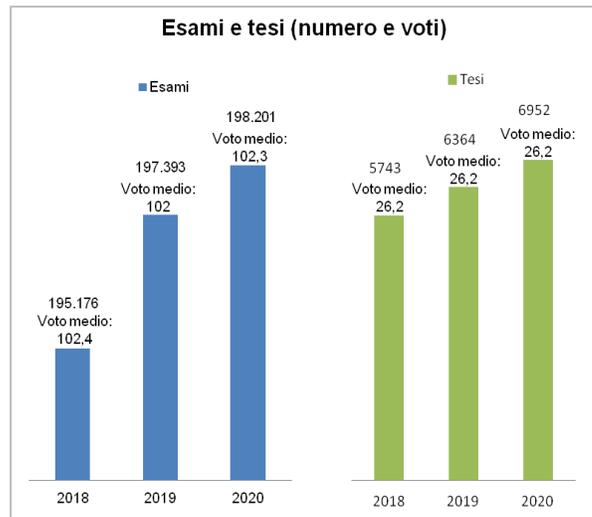


◀ *Figura 2.10 – Risposte alle domande 16, 17, 22, 23 del questionario DAD per docenti. Fonte: elaborazione NUV su dati ANVUR.*

R3.B5: Modalità di verifica dell'apprendimento

Negli ultimi anni il PQA 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. Dalle rilevazioni sull'opinione degli studenti, dalle Relazioni delle CPDS e dalle audizioni dei CdS risulta comunque che le modalità di verifica siano sufficientemente chiare per gli studenti e nella maggior parte dei casi adeguate al tipo di competenza da acquisire, sebbene per alcuni insegnamenti si rilevi talvolta una minore coerenza tra carico di studio e CFU assegnati (cfr. [Relazione Opinione Studenti](#)). Tra le segnalazioni degli studenti in merito vi è la richiesta, spesso accolta dai CdS, di svolgere prove in itinere per ripartire il carico di lavoro durante l'anno e la raccomandazione a controllare che, nel caso di insegnamenti sdoppiati e co-docenze, siano effettivamente adottate le stesse modalità e criteri di valutazione per tutte le classi.

Dal secondo semestre 2019/20, per lo svolgimento di esami e tesi di laurea a distanza sono in uso le piattaforme Moodle (per esami con numero di studenti inferiore a 50), la piattaforma di Ateneo e-Val (per erogazione di test on line a più di 50 studenti), Google Meet (per esami orali e tesi). Nel confronto sulla produttività degli studenti (n. esami e tesi sostenuti e votazioni medie) risulta una sostanziale invarianza tra pre e post pandemia, con un lieve aumento del numero di esami e tesi da correlare al generale incremento del numero di iscritti (fig. 2.11).



► *Figura 2.11 – Esami e tesi: numero e votazioni medie anni 2018-2020. Fonte: Bollettino di Statistica.*

Per assicurare l’appropriatezza e l’efficacia delle varie metodologie didattiche in relazione al contesto specifico di applicazione, **si invita l’Ateneo a:**

- **riflettere su come potenziare gli aspetti formativi e gestionali del tirocinio** e in generale delle attività pratiche (laboratori, esercitazioni), per aumentarne la fruibilità e la valenza formativa in termini di competenze specifiche e *soft skill* acquisite (cfr. fig. 2.8);
- **allargare il concetto di innovazione delle metodologie didattiche, non legandolo esclusivamente al fattore tecnologico e agli investimenti in e-learning.**

2.4 Carriere degli studenti

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

R1.B1: Ammissione e carriera degli studenti

R3.B1: Orientamento e tutorato [CdS]

R3.B2: Conoscenze richieste in ingresso [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 migliorabile sotto il profilo dell’accessibilità, leggibilità e congruenza tra i vari documenti.

L’Ateneo fiorentino è sempre molto attivo sul fronte dell’[orientamento in ingresso, in itinere](#) ed [in uscita](#).

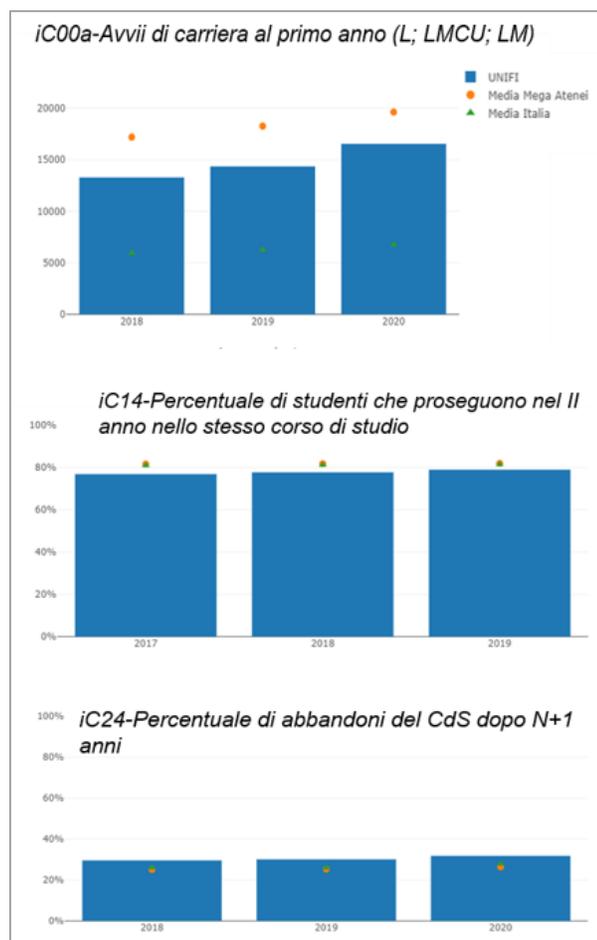


Figura 2.12 – Principali attività di orientamento in ingresso (azzurro), itinere (blu) e uscita (arancio).

Le numerose e diversificate iniziative (cfr. fig. 2.12), ampiamente documentate sul sito web di Ateneo e valutate in modo particolarmente positivo anche dalla CEV ANVUR, sono promosse, coordinate e monitorate attraverso un sistema integrato sul piano organizzativo interno all'Ateneo (amministrazione centrale, Scuole) e articolato sul territorio (scuole, enti e aziende). La maggior parte delle attività sono continuate in tutte le fasi della pandemia, anche con modalità telematiche.

Dai documenti di AQ e dalle audizioni si evince chiaramente come le Scuole e i CdS considerino le attività di orientamento in ingresso e tutorato in itinere cruciali per consolidare l'attrattività, prevenire gli abbandoni e contenere i ritardi nella progressione di carriera; meno partecipate, nonostante l'elevato valore scientifico, appaiono invece ancora le attività di orientamento in uscita e job placement.

Tuttavia, gli andamenti degli **indicatori ANVUR relativi alle carriere degli studenti** (fig. 2.13) suggeriscono l'opportunità di ulteriori riflessioni su come **potenziare le politiche legate alla regolarità delle carriere degli studenti**:



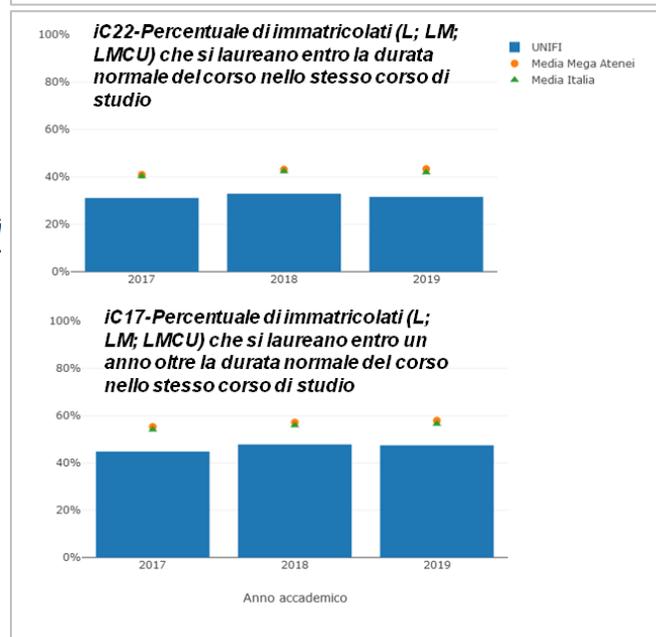
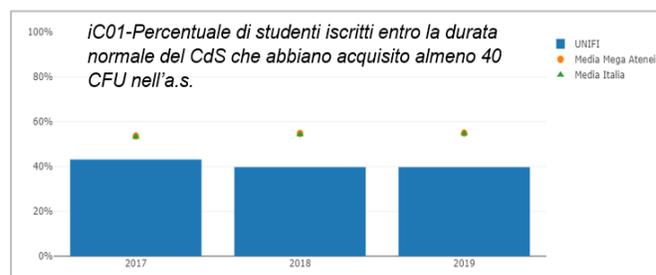
➤ **avvii di carriera**: in linea con il dato nazionale, le immatricolazioni sono **in crescita in tutte le tipologie di CdS**; nel 2020 calano lievemente gli iscritti da fuori regione (22%, -2%) ma crescono gli iscritti alle LM laureati in altro Ateneo (36%, +3%);

➤ **prosecuzioni e abbandoni**: il 79% degli studenti si iscrive al II anno del corso in cui si è immatricolato; di questi, il meno della metà ha conseguito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno. Il 32% abbandona un anno oltre la durata normale del corso; i dati sono sostanzialmente stabili, **lievemente peggiori delle medie nazionali**;

◀ Figura 2.13 – Selezione di indicatori ANVUR di progressione di carriera (medie Ateneo). Fonte: Elaborazione NUV su SMA - Giugno 2021.

- **CFU conseguiti:** gli studenti regolari (con almeno 40 CFU acquisiti nell'anno solare) sono circa il 40%, ben al di sotto della media nazionale (pari al 55%); **tutti gli indicatori di regolarità degli studi** si mantengono pressochè stabili nel triennio, sempre **inferiori alla media nazionale**;
- **tempi di laurea:** il 79% degli immatricolati si laurea entro un anno dalla durata normale del corso (di cui il 32% in corso), molto **al di sotto delle medie nazionali** (99%, di cui il 42% in corso).

► *Figura 2.13 – Selezione di indicatori ANVUR di progressione di carriera (medie Ateneo). Fonte: Elaborazione NUV su SMA - Giugno 2021.*



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 CdS di:**

- **monitorare sempre con attenzione gli indicatori**, anche attraverso la consultazione approfondita del cruscotto degli indicatori AVA. Una schermata di sintesi permette all'Ateneo di visualizzare immediatamente la distribuzione degli scostamenti dalle medie nazionali superiori al 20%;
- **verificare quali elementi del percorso formativo possono creare ostacoli ad una progressione di carriera regolare**, prevedendo eventuali azioni correttive sul regolamento didattico o sull'erogazione della didattica;
- **potenziare ulteriormente le attività di tutorato**, coinvolgendo gli stessi studenti nella progettazione e attuazione degli strumenti e dandone la più ampia visibilità.

2.5 Sostenibilità della didattica

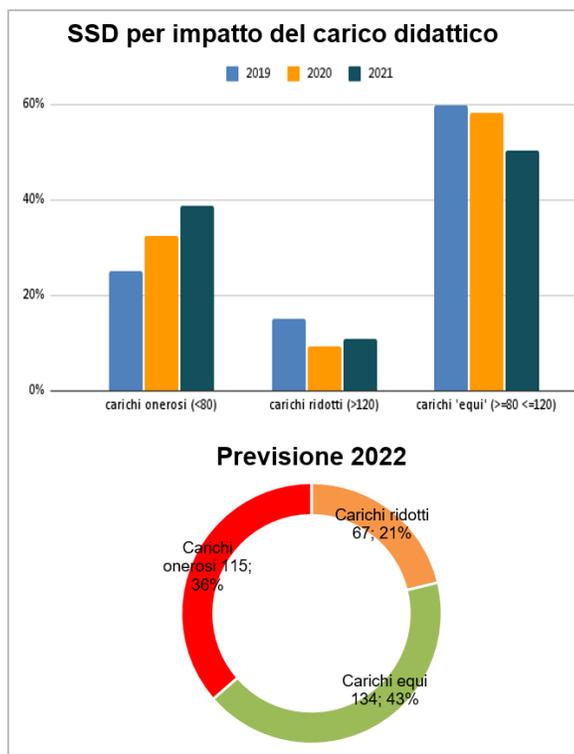
I carichi didattici dei docenti, la proporzione tra docenti interni ed esterni e il quoziente docenti/studenti sono opportunamente monitorati e complessivamente adeguati, con alcune eccezioni in specifiche aree disciplinari.

R1.C3: Sostenibilità della didattica [Ateneo]

R3.C1: Dotazione e qualificazione del personale docente [CdS]

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

l'appropriatezza dei reclutamenti, a fronte delle cessazioni e in funzione della programmazione didattica e dello sviluppo delle altre missioni. Il modello di elaborazione dei dati e la matrice di controllo annuale sono pubblicati nel DAF (con accesso autenticato). Si segnala che questi sono basati unicamente sulla programmazione didattica dei Corsi di Studio (L, LM, LMCU).

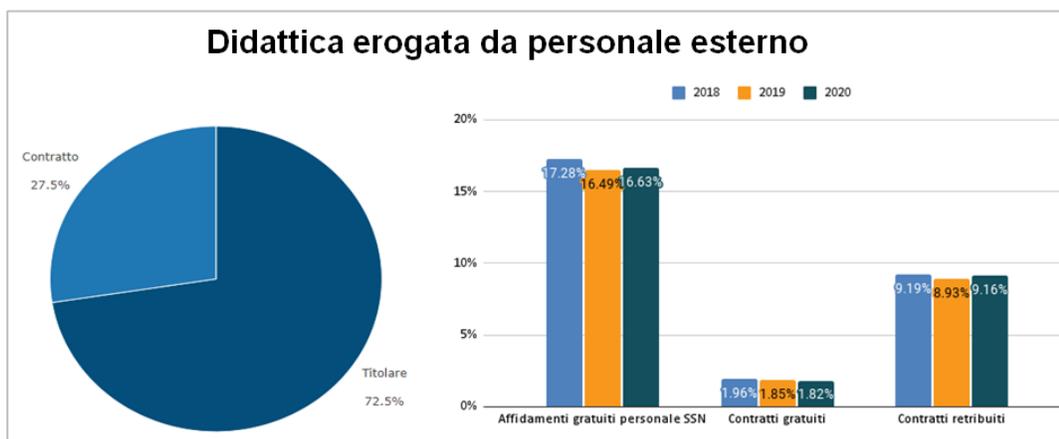


Dalle analisi effettuate su tali dati si rileva che la maggior parte dei SSD dell'Ateneo non mostra sofferenza didattica, ma nel triennio 2019-2021 si osserva un progressivo aumento dei SSD con carico oneroso, in lieve riequilibrio nella previsione 2022 (fig. 2.15).

La maggioranza dei docenti svolge un carico didattico conforme all'impegno potenziale medio richiesto (96-120 ore). I carichi inferiori all'impegno medio sono per lo più riconducibili a fattori quali ad esempio un cambio nel ruolo del docente, prossimo pensionamento, riduzione del carico per copertura di incarichi istituzionali; i carichi con scarto positivo fino a 60 ore sono consentiti dal Regolamento sulla valutazione dei professori e dei ricercatori che indica come impegno potenziale massimo 180 ore, ma vi sono anche casi estremi di docenti con carichi superiori a 180 ore.

◀ Figura 2.15 - Distribuzione SSD in base ai carichi didattici – confronto 2019-2021 e previsione 2022. Fonte: elaborazione NUV su dati di supporto alla programmazione del personale docente (DAF).

La percentuale di ore coperte mediante **docenti esterni** (contratti retribuiti e gratuiti, affidamenti in convenzione) appare complessivamente accettabile, per lo più legata ad esigenze di tipo didattico-disciplinare (es. affidamenti al personale del Servizio Sanitario Regionale nella Scuola di Scienze della Salute Umana) e pressoché stabile nel triennio rispetto al totale dell'offerta formativa (fig. 2.16).



◀ **Figura 2.16** - Didattica erogata da personale esterno: ripartizione A.A. 2020/21 e distribuzione per tipologia di contratto, anni 2018-2020. Fonte: Elaborazione NUV su dati UGOV Didattica - anno offerta 2020 (dati estratti ad agosto 2021).

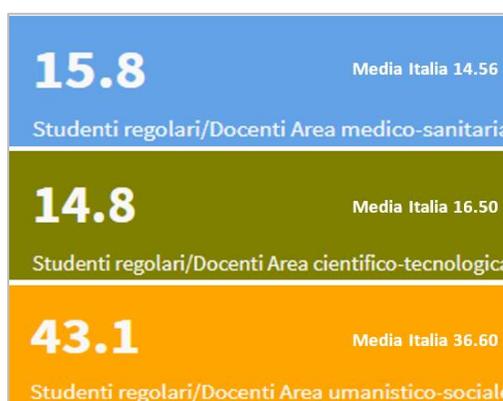


Figura 2.17 - Indicatore ANVUR iA5: Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b) per area e anno. Fonte: Scheda indicatori di Ateneo - 27/06/2021.

Il rapporto tra numero di studenti regolari e docenti strutturati (fig. 2.17) rimane pressoché stabile per l'area medico-sanitaria (lievemente peggiore della media nazionale) mentre aumenta per l'area scientifico-tecnologica (che rimane comunque migliore della media); e, soprattutto, per l'area umanistico-sociale (significativamente più alto della media nazionale); in questi casi, l'aumento della numerosità studentesca non è compensato da un proporzionale incremento del corpo docente. Nel [cruscotto](#) si riporta l'analisi di dettaglio degli indicatori iC05 – Rapporto studenti regolari/docenti interni e iC27 – Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza) per singoli CdS; si ricorda che per una appropriata interpretazione del dato è opportuno leggere analiticamente gli andamenti del numeratore e del denominatore: le considerazioni che emergono devono infatti essere

contestualizzate, sia in rapporto all'attrattività dei corsi e alla regolarità delle carriere (che possono essere causa di aumento/diminuzione degli iscritti) che alle consistenze del personale docente. L'Ateneo tiene conto della numerosità studentesca di riferimento delle classi di laurea per organizzare l'attività didattica (sdoppiamento degli insegnamenti, mutuazioni).

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

- **continuare a monitorare la situazione puntuale dei singoli SSD, includendo nelle analisi anche i CFU erogati in corsi di livello superiore** (Scuole di Specializzazione, Dottorati), parametrando l'impegno didattico correlato a esami e tesi, individuando eventuali inefficienze nella ripartizione delle coperture e salvaguardando comunque le esigenze scientifiche di quei SSD in cui sono incardinate poche risorse, anche se a fronte di un basso fabbisogno nella programmazione didattica;
- **valutare il quoziente studenti/docenti ideale**, parametro che incide fortemente da un lato sulla qualità della didattica percepita dagli studenti, e dall'altra sull'impegno effettivo dei docenti per tutorato, esami e tesi; per la sua rilevanza deve costituire, insieme al fabbisogno

didattico e alla disponibilità di infrastrutture, un riferimento necessario per la costruzione complessiva dell'offerta formativa, le modalità di accesso ai CdS, l'organizzazione degli insegnamenti, la ripartizione ottimale dei carichi didattici, la programmazione del personale docente, la scelta delle aule, sempre tenendo conto delle differenze tra le aree disciplinari;

- **monitorare le dinamiche di attribuzione dei contratti**, apparentemente più frequenti in alcune Scuole, per verificare che questi siano stipulati prevalentemente in funzione di specifiche necessità formative, ad esempio professionalizzanti, e non per sopperire alla carenza di docenza strutturata.

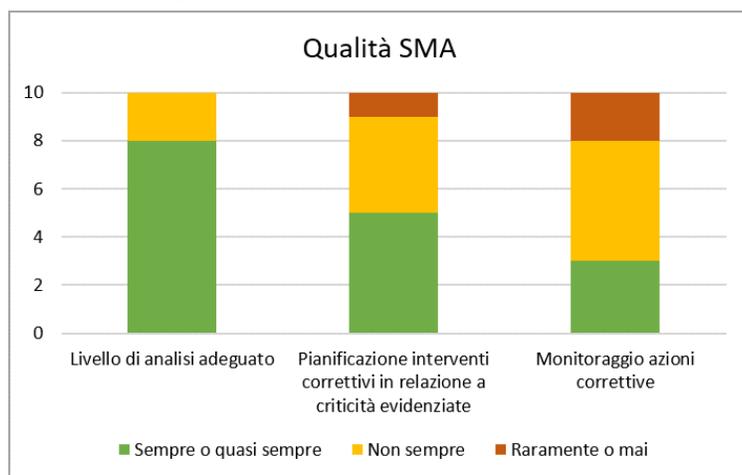
2.6 Monitoraggio del sistema AQ dei CdS e revisione critica dei percorsi formativi

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

R2.B1: Autovalutazione dei CdS e verifica da parte del Nucleo di Valutazione

L'autovalutazione e il monitoraggio interno dei Corsi di Studio avvengono prevalentemente in concomitanza con le scadenze degli adempimenti documentali del sistema AVA (aggiornamento della SUA-

CdS, commento alla Scheda di Monitoraggio Annuale e rapporto di riesame ciclico da parte dei CdS; relazione annuale delle CPDS). Nelle SMA i CdS prevalentemente commentano gli indicatori ANVUR, anche se non sempre svolgono un riesame complessivo sui diversi aspetti della gestione dell'offerta e sull'esperienza dello studente che potrebbero avere un impatto sui risultati; nelle relazioni delle CPDS (soprattutto a livello di CdS) si osservano alcune riflessioni più distese sulla gestione complessiva dei corsi.



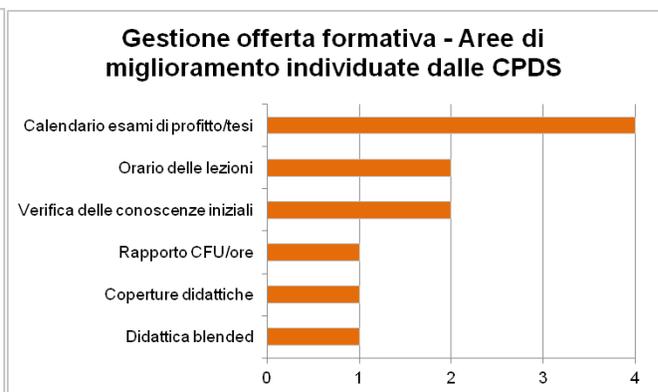
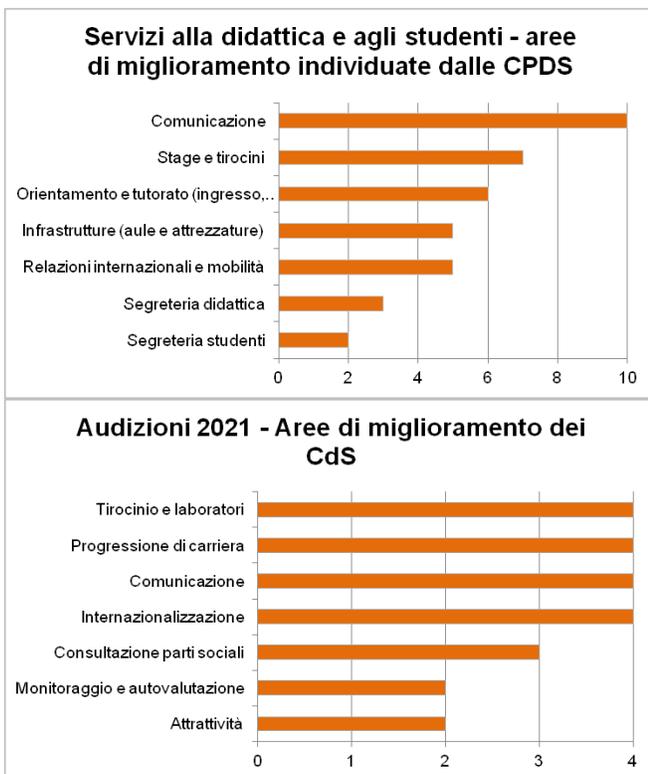
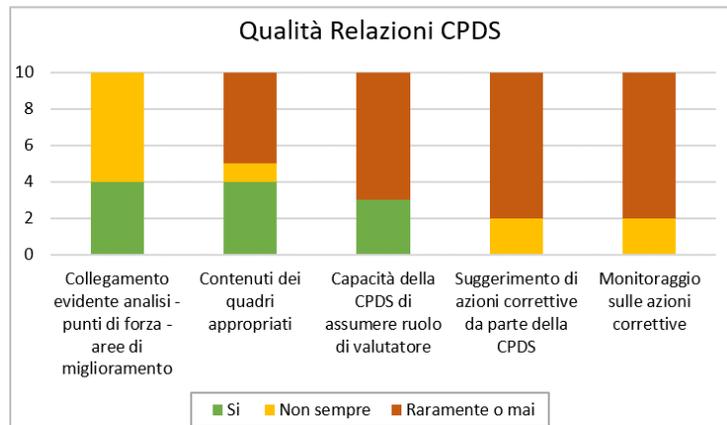
Dall'esame delle SMA 2019/20 condotta dal PQA si riscontra un generale miglioramento nella qualità dell'analisi degli indicatori, che si attesta complessivamente su un buon livello, pur nell'ampia variabilità tra le Scuole e all'interno delle stesse, con margini di miglioramento in particolare nella capacità di legare gli esiti dell'analisi ad azioni di miglioramento specifiche e di controllarne l'attuazione nel tempo (fig. 2.18).

Figura 2.18 - Qualità delle analisi svolte dai Gruppi di Riesame. Fonte: rielaborazione NUV del feedback del PQA sulle SMA dei CdS 2019/20.)

Considerazioni analoghe emergono dall'analisi del Nucleo sulle Relazioni delle CPDS 2020 e dal confronto con quelle dell'anno precedente: si osservano lievi miglioramenti nella qualità dei documenti e nella capacità di analisi espressa dalle Commissioni, ma la descrizione delle attività appare ancora prevalere sull'effettiva capacità di elaborare un giudizio indipendente sull'attuazione dei requisiti di AQ nei CdS e di legare il monitoraggio dei processi e dei risultati alla pianificazione delle azioni di miglioramento e al successivo controllo dei loro esiti (fig. 2.19).

Le aree di miglioramento più frequentemente indicate dalle CPDS sono sostanzialmente congruenti con quanto indipendentemente osservato dal Nucleo (fig. 2.20).

► *Figura 2.19 - Qualità delle analisi svolte dalle CPDS. Fonte: analisi NUV sulle Relazioni Annuali delle CPDS 2020.*



◀ *Figura 2.20 – Aree di miglioramento dei CdS. Fonte: analisi NUV sulle Relazioni Annuali delle CPDS 2020, audizioni 2021.*

In sintesi, dall'autovalutazione dei CdS, dalle valutazioni delle CPDS e dalle osservazioni del Nucleo (comprese quelle effettuate durante le audizioni) emergono quali **ambiti di riflessione prioritari per l'AQ della didattica**:

- **risultati della formazione**, in termini di regolarità delle carriere, laureabilità, occupabilità;
- **modalità didattiche** (*blended*, tirocinio);
- **monitoraggio di tutti gli aspetti gestionali e previsione di azioni correttive**, laddove opportuno.

3. AQ della ricerca e della terza missione e dei Dipartimenti

§ 3.1	Strategie di Ateneo e dei Dipartimenti per la qualità delle attività di ricerca e terza missione (R4.A1, R4.A4, R4.B1)
§ 3.2	Stato di maturazione del sistema di AQ della ricerca e della terza missione di Ateneo e dei Dipartimenti (R4.A2, R4.B2, R4.B3, R4.A4)

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

- gli indirizzi strategici più o meno esplicitamente presenti negli atti di programmazione dell'Ateneo e dei Dipartimenti e nei modelli di ripartizione delle risorse;
- i risultati sulle attività di ricerca e terza missione tratti dai rapporti dell'Osservatorio della Ricerca, dalle Relazioni dei Dipartimenti, dalle analisi indipendenti del Nucleo sulle informazioni presenti nei database di riferimento e sugli indicatori ANVUR pertinenti.

Anche in questo caso le differenze tra i singoli Dipartimenti sono comprensibilmente ampie, per cui nella Relazione si riportano gli andamenti generali e trasversali; navigando il [cruscotto interattivo](#) (ulteriormente sviluppato insieme alle aree dell'Ateneo coinvolte nei processi monitorati e con i Dipartimenti a seguito della sperimentazione avviata con la Relazione Annuale 2020) è possibile analizzare i fenomeni oggetto di attenzione (risorse umane, progetti di ricerca, carico didattico, attività e valorizzazione della terza missione, internazionalizzazione) su base pluriennale, a livello di Ateneo e di singolo Dipartimento.

Le aree di miglioramento precedentemente evidenziate dal Nucleo di Valutazione e dalla CEV riguardavano principalmente la sistemazione organica delle politiche e degli obiettivi in questo ambito e il monitoraggio delle attività e dei risultati; su questo fronte si osserva una continua evoluzione del sistema, con varie prassi gestionali di fatto atte a garantire l'AQ della ricerca e della terza missione (in particolare a livello del reclutamento e della distribuzione delle risorse umane e finanziarie secondo criteri premiali) e una sempre maggiore consapevolezza e partecipazione alle strategie dell'Ateneo e una crescente attenzione all'autovalutazione da parte dei Dipartimenti, sviluppate attraverso la pianificazione degli obiettivi dipartimentali e la redazione della Relazione Annuale del Dipartimento.

È attualmente in corso la terza tornata della Valutazione della Qualità della Ricerca, riferita al periodo 2015 – 2019 (decreto n. 9 del 25 settembre 2020) e comprensiva della valutazione delle attività di terza missione sottoposte da ciascun Ateneo alla procedura (casi studio); in attesa degli esiti, i riferimenti alla VQR presenti nella Relazione si riferiscono ancora alla precedente tornata (2011-2014).

3.1 Politiche per la qualità della ricerca e della terza missione

Le politiche di Ateneo per l'AQ della ricerca e della terza missione si evincono indirettamente dal Piano Strategico, dai modelli di allocazione delle risorse e da alcune scelte organizzative; le strategie sono declinate coerentemente nei Dipartimenti.

R4.A1: Strategia e politiche di Ateneo per la qualità della ricerca

R4.A4: Programmazione, censimento e analisi delle attività di terza missione

R4.B1: Definizione delle strategie dipartimentali

Le strategie generali in questo settore puntano prioritariamente al controllo dei risultati dei SSD e alla qualità dei reclutamenti per favorire l'innalzamento della qualità della produzione scientifica e all'ampliamento delle reti interorganizzative per lo sviluppo delle attività di terza missione.

Dal 2019 il Piano Strategico include gli obiettivi strategici dei Dipartimenti, declinati a cascata da quelli di Ateneo e spesso con l'indicazione delle risorse necessarie alla loro realizzazione, secondo il sistema di *performance budgeting* che l'Ateneo implementa sia a livello di performance strategiche che operative. A partire dagli obiettivi

strategici dipartimentali si sviluppa anche la programmazione di una parte degli obiettivi di performance organizzativa delle stesse strutture. Questo approccio mira a garantire una visione d'insieme coerente ed una tensione comune verso gli obiettivi stabiliti dall'Ateneo, che potrebbero essere ulteriormente rafforzati attraverso il coordinamento preventivo delle strategie tra Senato Accademico, CdA, Dipartimenti e Scuole.

Dalle Relazioni Annuali dei Dipartimenti emerge una capacità di pianificazione complessivamente adeguata (fig. 3.1); gli obiettivi dipartimentali 2021 sono più o meno equamente distribuiti negli ambiti strategici (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, risorse umane).

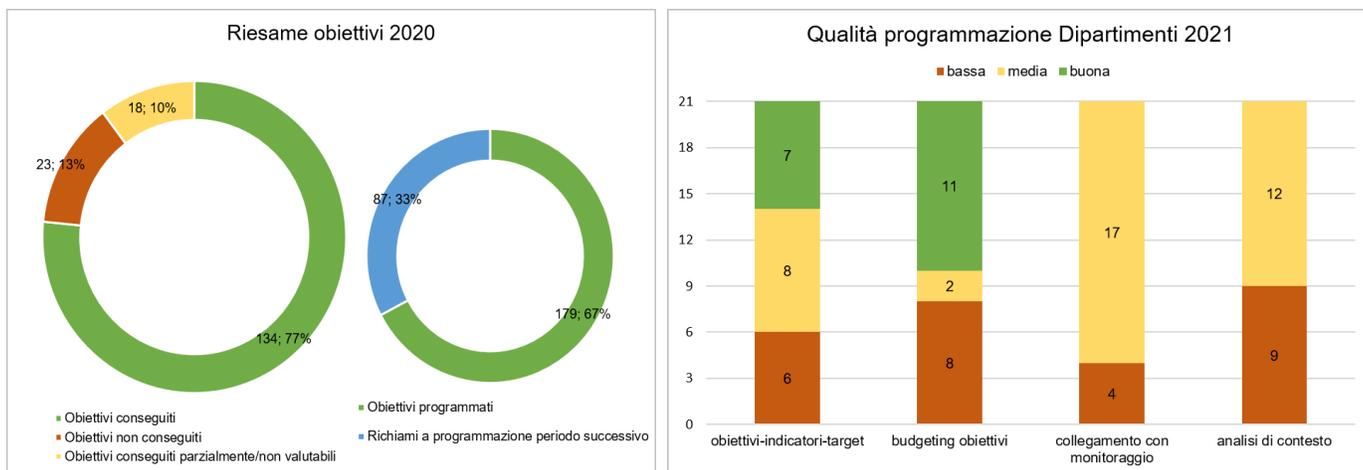
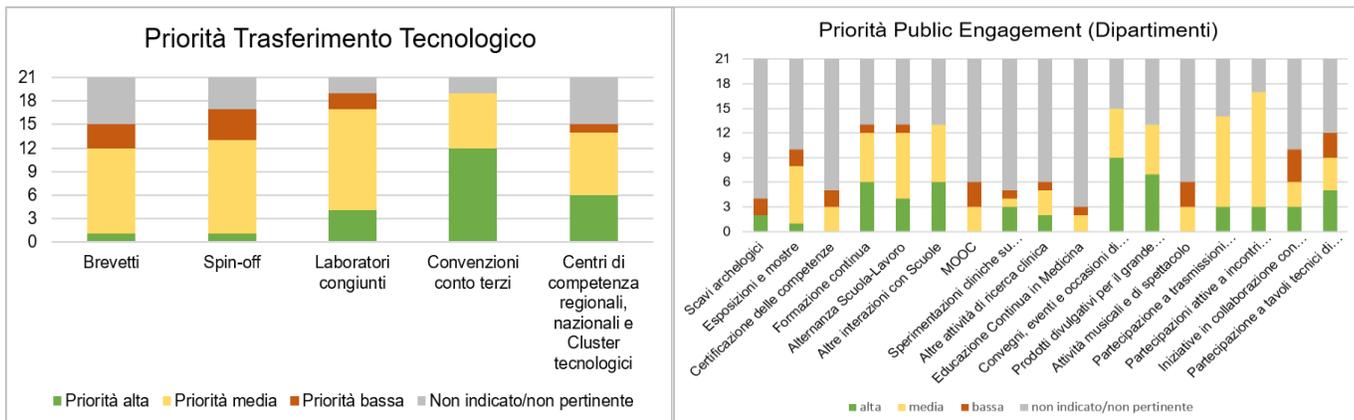


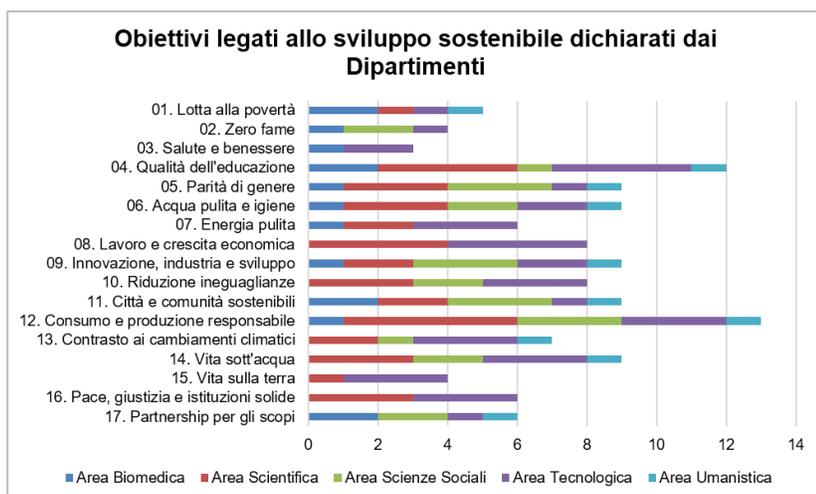
Figura 3.1 – Capacità di programmazione ciclica dei Dipartimenti. Fonte: analisi NUV sulle Relazioni Annuali dei Dipartimenti 2020.

L'Ateneo fiorentino ha definito strategie e realizza attività di [terza missione](#) in tutti i principali ambiti indicati nella classificazione ANVUR; alcune di queste attività sono coordinate a livello centrale, altre sono gestite in autonomia dai Dipartimenti o da singoli ricercatori. L'interesse per le variegate attività di terza missione è chiaramente diversificato nelle aree disciplinari (cfr. fig. 3.2).

Quasi tutti i Dipartimenti dichiarano i propri obiettivi e le proprie aree di ricerca affini a uno o più degli ambiti previsti dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (fig. 3.3).



▲ **Figura 3.2 – Priorità dichiarate dai Dipartimenti rispetto alle attività di terza missione.** Fonte: analisi NUV Relazioni Annuali dei Dipartimenti 2020.



◀ **Figura 3.3 – Obiettivi di didattica, ricerca e TM legati allo sviluppo sostenibile dichiarati dai Dipartimenti (somma per area disciplinare).** Fonte: analisi NUV Relazioni Annuali dei Dipartimenti 2020.

Tra gli **aspetti migliorabili** si evidenziano:

- **esplicitare in una cornice strutturata e organica le politiche di qualità e le prospettive di sviluppo della ricerca e della terza missione**, anche partendo da una pianificazione bottom-up;
- **valutare la coerenza interna tra strategie dipartimentali e obiettivi specifici dei centri di ricerca** afferenti (punto di attenzione segnalato dalla CEV ANVUR); porre in evidenza tali aspetti consentirebbe ai Dipartimenti di esplicitare ulteriormente la propria *mission* e le prospettive strategiche della ricerca negli ambiti scientifici, culturali e territoriali di riferimento, offrendo agli organi di governo il proprio contributo alla definizione di linee di indirizzo in materia di ricerca scientifica;
- **curare la qualità della filiera obiettivi – indicatori – target**, le cui formulazioni sono abbastanza divergenti e non sempre adeguate; anche quando sono presenti indicatori

misurabili è quasi sempre assente il target; spesso mancano indicazioni sull'attribuzione delle responsabilità e sulle modalità di monitoraggio;

- **affinare modalità e tempistiche di valutazione delle strategie**, sia a livello di Ateneo che dipartimentale: in molti casi si osserva ancora un approccio maggiormente orientato al resoconto delle attività svolte che non alla valutazione dei risultati secondo il ciclo della qualità (pianificazione di obiettivi concreti, gestione, controllo dei risultati, eventuale previsione di azioni correttive).

3.2 Sistema di AQ e valutazione dei risultati della ricerca e terza missione

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

R4.A2: Monitoraggio della ricerca scientifica e interventi migliorativi [Ateneo] ➤

R4.B2: Valutazione dei risultati e interventi migliorativi [Dipartimenti] ➤

Nella [Relazione Annuale 2020](#) (alla quale si rimanda per i dettagli) si è dato puntuale riscontro dei progressivi avanzamenti nell'attuazione del sistema di gestione dell'AQ della ricerca e della terza missione, che qui si sintetizzano ampliando le considerazioni con le più recenti evoluzioni:

- **misure organizzative:** la commissione del PQA dedicata all'AQ della Ricerca ha avviato delle iniziative per supportare il monitoraggio dei Dipartimenti; l'Osservatorio della Ricerca ha sistematizzato le proprie attività; all'inizio del 2020 è stato costituito un Gruppo di lavoro con competenze trasversali, dialogante con gli Organi di Governo, con l'Osservatorio della Ricerca e con i Key users di Dipartimento per rispondere al meglio agli adempimenti richiesti dal bando VQR 2015-2019 (verifica della copertura dell'archivio, miglioramento della qualità di metadati e allegati, identificazione dei prodotti più competitivi, raccolta dei prodotti da presentare). Ciascun Dipartimento, in ragione delle proprie peculiarità, si è dotato di un'organizzazione interna funzionale alla realizzazione delle proprie strategie (cfr. oltre, analisi delle Relazioni dei Dipartimenti);
- **metodi e strumenti per il monitoraggio:** i dettagliati rapporti forniti dall'Osservatorio ai Dipartimenti sulla consistenza dei prodotti della ricerca e sulle simulazioni della VQR consentono l'identificazione puntuale degli ambiti critici (SSD/docenti sotto soglia); la [Relazione Annuale del Dipartimento](#) (promossa nel 2019 dal Rettore alla Ricerca scientifica e sviluppata in collaborazione tra il Presidio Qualità di Ateneo, il Nucleo di Valutazione e con l'Area dei Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico e i servizi statistici nelle more della ridefinizione della SUA-RD da parte di ANVUR) offre una traccia ragionata su cui condurre l'autovalutazione in tutti gli ambiti di attività dei Dipartimenti. Il format, precompilato con i dati utili al monitoraggio (da quest'anno mediante link diretto ai quadri del [cruscotto di monitoraggio delle attività dei Dipartimenti](#)), è stato aggiornato annualmente, soprattutto allo scopo di facilitare l'interpretazione dei fenomeni oggetto di attenzione lasciando maggiore spazio all'autovalutazione dei Dipartimenti. Dando seguito alle osservazioni espresse dal Nucleo nella Relazione Annuale 2020, sono stati anticipati i tempi per la redazione: la scadenza per la presentazione delle Relazioni 2021 (riferite all'anno 2020) è stata fissata al 15 luglio.

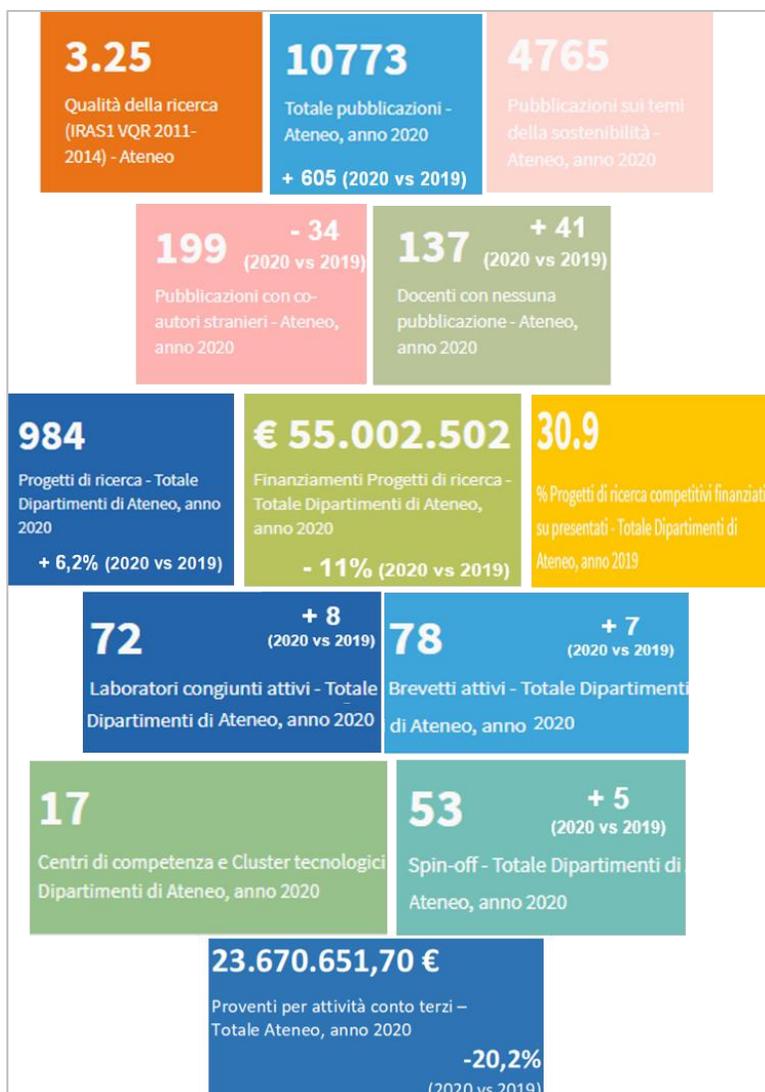


Figura 3.4 – Sintesi dei risultati della ricerca e terza missione UNIFI. Fonte: Elaborazione NUV su dati tratti da sistemi informativi relativi ai diversi ambiti (cfr. §1.2 - fonti specifiche citate nel cruscotto di monitoraggio).

Ferme restando le differenze tra i Dipartimenti, i **risultati delle attività di ricerca e terza missione** (fig. 3.4) appaiono complessivamente positivi, ma con spazi di miglioramento:

➤ **Produzione scientifica:** a fronte dell'aumento totale delle pubblicazioni, si registra il dato in **crescita dei docenti inattivi**;

➤ **Progetti di ricerca:** il numero totale di progetti finanziati è in costante aumento nel triennio 2018-2020, ma nel 2020 raccoglie proventi lievemente inferiori all'anno precedente; le fonti di finanziamento sono prevalentemente i programmi nazionali e la ricerca commissionata; **migliorabile il tasso di successo nell'accesso ai finanziamenti competitivi**;

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

➤ **Altre attività in conto terzi:** diminuiscono nell'ultimo anno, probabile effetto della pandemia, le entrate da attività commerciale, prestazioni a pagamento, didattica commissionata (sono esclusi i proventi da attività di ricerca commissionata, conteggiati tra i progetti);

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

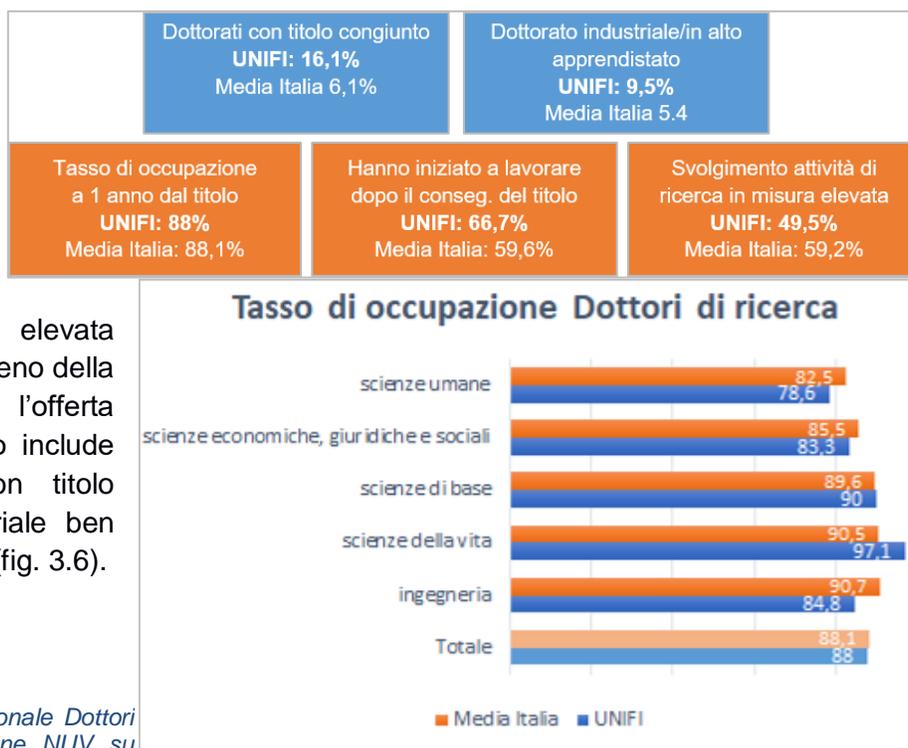


Dalle ultime rilevazioni disponibili degli **indicatori ministeriali di qualità della ricerca** (fig. 3.5), si osservano margini di miglioramento rispetto alle medie nazionali nell'ambito del dottorato di ricerca (qualità dei collegi, attrattività di laureati in altro Ateneo) e un andamento discendente nel triennio 2018-2020 del

◀ Figura 3.5 – Indicatori ex DM 6/2019 - allegato E - gruppo C – Indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca. Fonte: Scheda Indicatori di Ateneo - Giugno 2020.

dato di attrattività dell'ambiente di ricerca (comunque significativamente superiore al dato nazionale).

La condizione occupazionale dei **Dottori di Ricerca UNIFI** è mediamente in linea con il dato nazionale, con performance migliori nell'area delle scienze della vita; tuttavia solo la metà dei dottorati dichiara di svolgere attività di ricerca in misura elevata (circa 10 punti percentuali in meno della media Italia). Si registra che l'offerta formativa dottorale dell'Ateneo include un numero di dottorati con titolo congiunto e dottorato industriale ben superiore alle medie nazionali (fig. 3.6).



► *Figura 3.6 – Condizione occupazionale Dottori di Ricerca 2019. Fonte: elaborazione NUV su Indagine Almalaurea 2020.*

Dall'analisi del Nucleo delle Relazioni dei Dipartimenti 2021 si osserva un generale miglioramento della qualità dell'analisi, pur con le dovute differenze tra i Dipartimenti (fig. 3.7). Il punto più debole rimane il riesame della programmazione precedente (che risente anche della definizione non sempre appropriata della filiera obiettivi – indicatori – target - cfr. § 3.1) e il legame tra la valutazione degli obiettivi dell'anno precedente, gli elementi trattati nelle diverse sezioni delle relazioni e la pianificazione dell'anno successivo. **Le aree di miglioramento più frequentemente segnalate dagli stessi Dipartimenti** o che emergono dall'attenta lettura dei documenti (fig. 3.7) risultano:

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

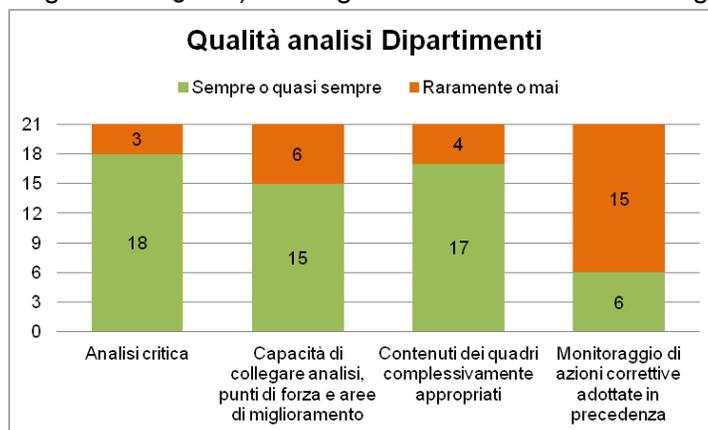
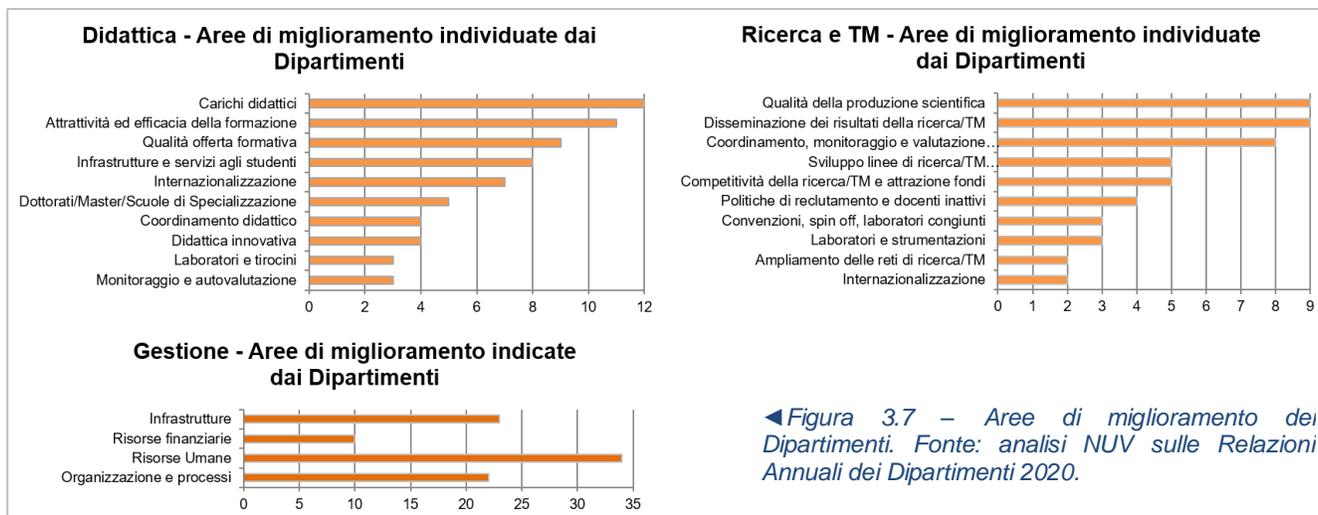


Figura 3.6 – Capacità di analisi dei Dipartimenti 2021. Fonte: elaborazione NUV su Relazioni Annuali dei Dipartimenti 2021.



Per il continuo avanzamento del sistema di AQ e dei risultati della ricerca e terza missione, **si suggerisce di:**

- **presidiare i risultati meno soddisfacenti nella ricerca e nella terza missione (docenti inattivi, attrazione di fondi legati a programmi competitivi, dottorati);**
- **anticipare le tempistiche di redazione della Relazione Annuale dei Dipartimenti al primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, stimolando il collegamento con i cicli di programmazione e controllo** (es. ciclo del bilancio, programmazione didattica, del personale) per interpretare la Relazione non come un adempimento ma come uno strumento concreto di lavoro, in grado di guidare le fasi cicliche di pianificazione, attuazione, controllo dei risultati, previsione di azioni correttive.

