



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**NUCLEO DI VALUTAZIONE
RELAZIONE ANNUALE
2019**

**VALUTAZIONE DEL
SISTEMA
DI ASSICURAZIONE
DELLA QUALITÀ**



La Relazione è stata curata da:

Nucleo di Valutazione dell'Università di Firenze

Enrico Marone – Coordinatore, Deborah Agostino – Membro esterno, Vittoria Barsotti – Membro interno, Letizia Chiarini – Rappresentante degli studenti, Matteo Diciotti – Rappresentante degli studenti, Simone Guercini – Membro interno, Emanuela Stefani – Membro esterno, Paolo Tessitore – Membro esterno, Nicola Torelli – Membro esterno

con la collaborazione del personale assegnato al Servizio di Supporto al Nucleo di Valutazione e Struttura Tecnica Permanente:

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

La “Valutazione del Sistema di Qualità dell’Ateneo e dei Corsi di Studio” è l’ultimo dei tre documenti che fanno parte della **Relazione annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo** insieme alla “Rilevazione dell’opinione degli studenti e dei laureandi” e alla “Valutazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance”. Quest’anno si è voluto dare alle tre sezioni della Relazione Annuale un nuovo format che fosse capace di esprimere al meglio la missione del Nucleo.

Come è noto, nelle linee guida dell’ANVUR, in riferimento a tutti i provvedimenti legislativi che fino ad oggi si sono susseguiti, si sottolinea che i Nuclei devono svolgere un’attività di valutazione del sistema AVA e della Performance accompagnata anche dalla formulazione di “raccomandazioni finalizzate al miglioramento dell’insieme dei processi organizzativi, amministrativi, didattici e di ricerca del proprio ateneo...”¹. Lo stesso concetto è ripreso dal nostro Statuto e, in particolare, all’art. 17, dedicato alle funzioni del Nucleo di Valutazione, dove si legge che il Nucleo ha anche il ruolo “di promuovere in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale”.

Nelle attività del Nucleo, durante la gestione da me coordinata, ci si è sforzati di andare oltre il ruolo puramente adempimentale che ci è assegnato. Il Nucleo ha infatti perseguito l’obiettivo di percorrere una strada che possa offrire un apporto all’azione di promozione del miglioramento che è riconosciuta dalla normativa a tutti i livelli.

L’utilizzo del nuovo format vuole favorire tale processo evidenziando, per ognuna delle tematiche trattate, il focus dell’argomento e i più rilevanti punti di forza e di criticità. Inoltre, il Nucleo intende sostenere l’Amministrazione nella creazione di un unico *repository* dove far confluire la grande disponibilità di dati in possesso dell’Ateneo evitando ripetizioni e sovrapposizioni che ne possono rendere addirittura inefficace la lettura. In questo modo le relazioni di volta in volta prodotte potranno limitarsi ad evidenziare le variazioni positive o negative proprie dei processi monitorati, senza essere appesantite dalla grande mole di documenti consultabili nel *repository*, rendendo più agevole la lettura. Questa nuova modalità di operare ha consentito al Nucleo di svolgere la sua funzione di organo terzo e valutatore che sovrintende il processo di qualità, ne definisce la metodologia generale e ne valuta l’AQ complessiva, ma allo stesso tempo ha permesso di suggerire possibili strategie di miglioramento a tutte le strutture soggette a valutazione. Si auspica che tale impostazione possa essere d’aiuto a promuovere quella necessaria circolarità che deve caratterizzare i processi valutativi se questi vogliono rappresentare uno stimolo alla crescita e alla correzione degli errori in una dinamica di tipo PDCA (Plan – Do – Check – Act) che sempre di più è utilizzata nei processi di AQ nel campo delle attività formative e di ricerca.

Tutto ciò è stato possibile grazie al fondamentale lavoro del nostro Servizio di Supporto al Nucleo di Valutazione e Struttura Tecnica Permanente, nelle persone di Valentina Papa (Responsabile), Chiara Brusco, Claudia Conti, Silvia Roffi e Francesca Salvi e dai membri del Nucleo nell’attuale composizione (Deborah Agostino, Vittoria Barsotti, Letizia Chiarini, Matteo Diciotti, Simone Guercini, Emanuela Stefani, Paolo Tessitore, Nicola Torelli) e nella composizione che ho trovato al momento del mio insediamento che ha visto la presenza anche di Cristiana Rita Alfonsi, Elisabetta Conti, Tomaso Francesco Giupponi, Carla Rampichini, Matteo Sandrucci, Luca Svolacchia.

Il ringraziamento, non formale ma sostanziale, va però esteso a tutti gli Organi dell’Ateneo a cominciare dalle sue figure apicali, agli oltre 3.000 dipendenti del personale docente e tecnico - amministrativo che direttamente o indirettamente hanno operato con la massima disponibilità nel favorire l’attività del Nucleo e ai quasi 52.000 studenti che hanno contribuito con i loro rappresentanti, e con la partecipazione alle indagini di *customer satisfaction*, a

¹ ANVUR, Linee guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, versione del 18 aprile 2019.

meglio comprendere criticità e debolezze del sistema. Tutti hanno lavorato dando il meglio di sé, manifestando uno spiccato spirito collaborativo per consentire un'efficace valutazione del loro operato e con senso di appartenenza ad una comunità che desidera migliorare le proprie performance al fine di favorirne la continua crescita.

Il Coordinatore del Nucleo di Valutazione

Enrico Marone

INDICE

| | |
|--|-----------|
| SOMMARIO | 6 |
| 1. Visione della qualità, sistema di AQ di Ateneo e dotazioni di sistema | 8 |
| 1.1 Politiche e strategie per l'AQ | 11 |
| 1.2 Organizzazione del sistema di AQ | 13 |
| 1.3 Dotazione economico-finanziaria | 17 |
| 1.4 Personale docente | 18 |
| 1.5 Infrastrutture, personale TA e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca | 21 |
| 1.6 Revisione critica del sistema di AQ | 26 |
| 2. Sistema di AQ della didattica e dei Corsi di Studio | 29 |
| 2.2 Progettazione dell'offerta formativa | 30 |
| 2.3 Qualità dei percorsi formativi | 32 |
| 2.4 Ammissione e carriere degli studenti | 33 |
| 2.5 Metodologie didattiche e di accertamento delle competenze | 34 |
| 2.6 Sostenibilità della didattica | 36 |
| 2.7 Monitoraggio del sistema AQ dei CdS e revisione critica dei percorsi formativi | 39 |
| 3. Sistema di AQ della ricerca e della terza missione e dei Dipartimenti | 43 |
| 3.1 Politiche per la qualità della ricerca e della terza missione | 44 |
| 3.2 Sistema di AQ della ricerca e terza missione | 47 |
| 3.3 Monitoraggio delle attività di ricerca e terza missione | 48 |
| 4. Audizioni dei Corsi di Studio | 55 |
| APPENDICE | 60 |

SOMMARIO

Nella **Relazione Annuale sul Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio** il Nucleo di Valutazione illustra e riferisce ai portatori di interesse (MIUR, ANVUR, comunità accademica, studenti, parti sociali) gli esiti della propria costante attività di **controllo sui processi e sui risultati della didattica, ricerca e terza missione**, prendendo in considerazione i seguenti elementi:

monitoraggio del funzionamento del sistema di AQ

- rispetto dei requisiti di accreditamento iniziale e periodico dell'Ateneo e dei CdS (Allegati A-C DM MIUR 6/2019, Linee Guida ANVUR per l'accREDITamento periodico delle sedi e dei CdS)
- superamento dei rilievi del NdV e dell'ANVUR

monitoraggio dei risultati conseguiti dall'Ateneo, dai CdS e dai Dipartimenti

- indicatori per la valutazione periodica (Allegato E DM MIUR 6/2019)
- indicatori ANVUR per il monitoraggio dei CdS (Schede di Monitoraggio Annuale)
- indicatori di Ateneo per la programmazione strategica e operativa

Il documento vuole essere soprattutto uno **strumento di supporto pratico al miglioramento continuo** e pertanto, in linea con le altre sezioni della Relazione 2019, si è volutamente scelta un' **impostazione snella**, che evita di replicare informazioni già note o disponibili altrove rimandando direttamente alla fonte e affronta i requisiti di qualità del sistema AVA in modo non troppo strutturato e rigido, soffermandosi in particolare sugli elementi di novità dell'ultimo anno, valutando gli aspetti positivi e gli ambiti di miglioramento e offrendo **riflessioni critiche per lo sviluppo dell'efficacia del sistema di AQ**.

La valutazione è basata sull'analisi sistematica delle numerose fonti informative e banche dati disponibili, che saranno di volta in volta citate. Nella trattazione degli argomenti, complessivamente coerente con le *Linee Guida per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione* (aprile 2019), i requisiti di qualità del sistema AVA sono accorpatis per macrotemi, non necessariamente seguendo l'ordine prestabilito, ma tenendo conto delle reciproche interconnessioni ed evitando ridondanze di contenuto (capitoli 1-3). Il capitolo 4 espone gli esiti delle audizioni dei CdS effettuate tra il 2018 e il 2019. Nell'appendice si presenta il rapporto completo a livello di Ateneo e CdS sugli indicatori ministeriali per l'accREDITamento periodico e ulteriori dati sulla sostenibilità della didattica.

Le scelte grafiche adottate sono state pensate per agevolare e indirizzare la lettura. I "segnalibri" azzurri a fianco del testo richiamano il riferimento ai requisiti di AQ del sistema AVA oggetto di attenzione; nei riquadri con sfondi di vario colore sono indicati i collegamenti con i documenti utili ad approfondire il punto di interesse. I testi sono accompagnati da tabelle e rappresentazioni grafiche di sintesi; le analisi aggiuntive e di maggiore dettaglio sono riportate in appendice. Per ogni ambito di osservazione un breve commento sintetizza le conclusioni valutative. Al termine di ogni sezione, si riepilogano schematicamente elementi positivi e aree di miglioramento. Di seguito un breve **sommario dei contenuti** della relazione.

Visione della qualità e organizzazione del sistema di AQ di Ateneo

| <i>Elementi positivi</i> | <i>Aree di miglioramento</i> |
|--|---|
| Definizione di strategie generali e politiche per la qualità della didattica e della ricerca | Collegamenti con la programmazione dell'offerta formativa e con la promozione della qualità della ricerca |
| | Attività del PQ |
| | Comunicazione all'interno e all'esterno dell'Ateneo |

Sistema di AQ della didattica e dei CdS

| <i>Elementi positivi</i> | <i>Aree di miglioramento</i> |
|---|---|
| Capacità di autovalutazione dei CdS in progressiva evoluzione | Atto di indirizzo generale per la programmazione dell'offerta formativa |

Sistema di AQ della ricerca e della terza missione e dei Dipartimenti

| <i>Elementi positivi</i> | <i>Aree di miglioramento</i> |
|--|---|
| Avvio di un processo di monitoraggio nelle more della nuova SUA-RD | Formalizzazione e organicità delle politiche e del sistema di AQ della ricerca e della terza missione |
| Attività di monitoraggio dell'Osservatorio della Ricerca | Interazione PQ-Osservatorio della Ricerca-NdV |

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

In questo capitolo, dopo aver esposto le modalità di analisi adottate, il Nucleo valuta i fattori del sistema AVA che riguardano il sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) dell'Ateneo nel suo complesso:

| | |
|-------------|--|
| AQ - Ateneo | § 1.1: strategie generali e politiche per la qualità delle missioni istituzionali (R1.A1) |
| | § 1.2: architettura del sistema di AQ: soggetti coinvolti, processi di autovalutazione e valutazione interna, strumenti di gestione e monitoraggio, (R1.A2, R1.A4, R2) |
| | §§ 1.3 - 1.5: dotazioni di sistema per lo sviluppo delle missioni: risorse umane e finanziarie, servizi e infrastrutture (R1.C1, R1.C2, R3.C2, R4.A3, R4.B3, R4.B4) |
| | § 1.6: revisione critica del sistema di AQ (R1.A3) |

Le valutazioni sono basate sull'analisi delle fonti documentali consultate e citate, sulle interviste con soggetti istituzionali e unità amministrative coinvolte nei processi, sui controlli dei sistemi informativi e sul sito web di Ateneo. L'efficacia del sistema di AQ di Ateneo è valutata attraverso il Monitoraggio degli indicatori per la valutazione periodica delle sedi (allegato E al DM 6/2019) integrati dalle analisi del Nucleo sulla sostenibilità (in appendice).

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

Il Nucleo di Valutazione monitora costantemente lo sviluppo dei processi di AQ e i risultati prodotti a livello di Ateneo, dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti, attraverso **modalità d'analisi integrate** (Figura 1.1), i cui esiti confluiscono nelle diverse sezioni della Relazione Annuale e negli altri documenti di valutazione

prodotti durante l'anno, ai quali si farà diretto riferimento, laddove opportuno, per evitare ripetizioni.

| 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: Piano Strategico, Piano Integrato, Relazione sulle Performance, Bilancio sociale, Bilanci preventivi e consuntivi, altri atti di indirizzo e pianificazione, delibere OdG, relazioni dei Prorettori, 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, 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 •Audizioni dei CdS |

Figura 1.1 - Approccio del Nucleo di Valutazione alla valutazione del sistema di qualità dell'Ateneo

Le **analisi sugli indicatori per la valutazione periodica dei risultati** sono presentate estesamente in appendice e sono richiamate in forma sintetica nella relazione. Per gli indicatori delle carriere degli studenti (tratti dal Cruscotto ANVUR) i dati complessivi di Ateneo, suddivisi per tipologia di corso, sono confrontati su base triennale con le medie nazionali e con quelle relative ai cosiddetti mega Atenei (con numero di studenti iscritti totali superiore a 40.000). Per gli stessi indicatori sono inoltre riportati grafici che consentono di visualizzare il posizionamento di ogni singolo CdS dell'Ateneo. Per l'analisi della sostenibilità della didattica si riportano e commentano i dati relativi al rapporto docenti/studenti, docenti di riferimento e qualificazione scientifica dei docenti (tratti dalla Scheda di Ateneo) e ulteriori considerazioni svolte a partire dalle informazioni sulla programmazione didattica tratte dai database interni. Per quanto riguarda il monitoraggio delle attività di ricerca e terza missione, il Nucleo non ha effettuato analisi proprie, ma ha acquisito e valutato gli indicatori ministeriali, i risultati della VQR e le elaborazioni dell'Osservatorio della Ricerca.

Il Nucleo di Valutazione ha avviato da tempo un percorso di **ascolto e confronto diretto con gli organi di governo e le strutture accademiche e amministrative dell'Ateneo** (Figura 1.2). Questo ha consentito di acquisire, con maggiore cognizione, le informazioni sulle scelte strategiche dell'Ateneo e sulle loro modalità di attuazione, di approfondire l'architettura e i meccanismi interni del sistema di AQ e di verificare direttamente quanto osservato attraverso l'analisi documentale. Da questi scambi sono emersi importanti ed ulteriori elementi conoscitivi utili alla comprensione e alla valutazione dei fenomeni, e sono scaturiti interessanti spunti di riflessione riportati nella relazione.

| Soggetto | Data | Temati trattati |
|---|--|---|
| Rettore | 25/03/2019 Ulteriori incontri informali | Rilevazioni opinioni studenti, organizzazione PQ, esiti visita ANVUR, Azioni di miglioramento conseguenti alla Relazione del NdV 2018 |
| Direttore Generale | Incontri informali | Performance, Indagini customer satisfaction |
| Delegato del Rettore alla programmazione delle risorse | 21/01/2019 | Scambi paritetici e passaggi di SSD, criteri di programmazione del personale docente in rapporto alla sostenibilità della didattica |
| Rettore, Delegato ai processi di valutazione Prorettore alla Didattica, Delegato ai processi di valutazione | 30/01/2019 14/02/2019 | Coinvolgimento del nucleo nelle metodologie da applicare ai processi di valutazione, criticità del sistema anno 2018 |
| Prorettore alla Ricerca, Coordinatore del Presidio Qualità | 13/12/2018 11/02/2019 12/04/2019 22/07/2019 | Fonti e modalità di redazione della relazione dei dipartimenti |
| Delegato del Rettore per la Formazione degli insegnanti | 30/09/2019 | Formazione per docenti, metodi didattici e AQ, Test TECO-T e TECO-D |
| Dirigente Area Servizi Economici e Finanziari | 19/12/2018 19/04/2019 | Bilancio di previsione, bilancio di esercizio, problema del fabbisogno |
| Responsabile trasparenza e anticorruzione | 04/09/2019 | Pubblicazione dati e informazioni su Amministrazione Trasparente |
| Audizioni dei CdS | Maggio 2019 | Sistema di AQ dei CdS |

Figura 1.2 - Incontri NdV - soggetti istituzionali Ateneo 2018-2019

Un importante momento di condivisione delle considerazioni valutative è avvenuto poi con la **presentazione della Relazione Annuale 2018 agli Organi di Governo** (sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione rispettivamente del 14 e 30 novembre 2018), che ha permesso di comunicare formalmente al

Rettore e agli Organi le raccomandazioni in essa contenute. In seguito a queste audizioni il Rettore ha voluto concretizzare le azioni predisposte in risposta alle osservazioni ricevute da parte del NdV in un **documento di indirizzo intitolato “Azioni conseguenti alla Relazione del Nucleo di Valutazione 2018”**, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 marzo 2019. Restano, ovviamente, aree su cui intervenire, ma in generale si può affermare che l'Ateneo si è mostrato recettivo alle segnalazioni ricevute ed è **concretamente orientato alla collaborazione e alla distribuzione delle responsabilità** per superare le problematiche affrontate.

A ottobre 2018 l'Ateneo ha ricevuto la **visita in loco di ANVUR per l'accreditamento periodico della sede e dei Corsi di Studio**. La CEV (Commissione di Esperti della Valutazione) ha consegnato la sua relazione preliminare nel mese di aprile u.s., con notevole ritardo sulle tempistiche ufficialmente previste da ANVUR, e ciò non ha consentito al NdV di prendere in considerazione in questa relazione quanto emerso dalla visita poiché, a fronte delle controdeduzioni prodotte dall'Ateneo, siamo ancora in attesa del rapporto definitivo. Si riportano di seguito solo alcune brevi osservazioni esposte dalla CEV al termine della visita, che in alcuni casi trovano una certa assonanza con notazioni precedentemente espresse anche dal Nucleo.

| Aspetti e trend positivi | Aree di miglioramento |
|--|--|
| Visione, strategie e politiche di Ateneo | |
| <i>Definizione chiara degli obiettivi strategici in rapporto alle missioni</i> | |
| <i>Visione coerente con l'ambito amministrativo gestionale</i> | |
| <i>Riesame periodico di strategie e politiche</i> | |
| Sistema di AQ di Ateneo | |
| <i>Istituzione della rete dei referenti per la qualità</i> | <i>Azione di controllo ex post da parte del Presidio Qualità</i> |
| <i>Consultazione con Dipartimenti per l'attribuzione dei budget</i> | <i>Potenziamento delle strutture di supporto tecnico amministrative</i> |
| AQ della Didattica | |
| <i>Sviluppo attrattività internazionale</i> | <i>Regolamenti didattici non sempre completi</i> |
| <i>Impegno a favorire il rafforzamento delle competenze didattiche dei docenti</i> | <i>Scarsa consapevolezza dell'importanza della SUA-CdS come documento di definizione del progetto formativo</i> |
| <i>Impegno verso le iniziative di orientamento e job placement</i> | <i>Carente approccio sistemico del ciclo “progettazione – monitoraggio – analisi critica – revisione del percorso formativo”</i> |
| <i>Strutture e servizi di sostegno studenti con disabilità</i> | <i>Schede di insegnamento compilate in modo non sempre adeguato; obiettivi di apprendimento e modalità di verifica dell'apprendimento in generale declinati in modo non del tutto accurato</i> |
| | <i>Consultazione delle parti interessate da potenziare</i> |
| | <i>Necessità di una mirata attività di formazione per docenti, studenti, personale TA; scarsa conoscenza del sistema e degli organi per l'AQ</i> |
| | <i>Carente coinvolgimento degli studenti nei processi dell'AQ</i> |
| | <i>Scarsa efficacia delle CPDS</i> |
| | <i>Esiti della valutazione della didattica da valorizzare</i> |
| Risorse | |
| <i>Interventi sul patrimonio edilizio</i> | |
| <i>Politiche di sostegno al diritto allo studio e attenzione per i servizi agli studenti</i> | |

| AQ della Ricerca e della TM | |
|--|--|
| Chiarezza e coerenza con gli obiettivi strategici nella distribuzione dei Punti Organico ai Dipartimenti | Monitoraggio dei risultati della ricerca |
| Impegno nell'intensificare iniziative di public engagement e TM | Approccio orientato alla logica di "best effort" e alla rendicontazione delle attività più che alla programmazione e controllo |

Figura 1.3 - Restituzione dei risultati della visita della CEV - ANVUR, 26/10/2018

Ritenendo doveroso attendere l'esito conclusivo dell'intero iter, il Nucleo di Valutazione rimanda alla Relazione Annuale 2020 la verifica puntuale e il monitoraggio dei piani di miglioramento dell'Ateneo, dei CdS e dei Dipartimenti visitati in risposta al giudizio di accreditamento finale.

1.1 Politiche e strategie per l'AQ

"Strategie di Ateneo ben definite e formalizzate in una serie coerente di documenti; da documentare meglio l'inquadramento strategico dell'offerta formativa e delle attività di ricerca e terza missione"

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

L'Università di Firenze ha definito le proprie politiche e strategie di sviluppo delle missioni istituzionali e della gestione in diversi **documenti ufficiali di indirizzo e programmazione**, dei quali si apprezza la **visione**

Relazione del NdV 2019 - sez. Performance

unitaria e la coerenza generale. Con il 2019 si osserva un ulteriore passo in avanti nella consapevolezza della rilevanza

- Programmazione strategica e integrata e partecipata dalle strutture decentrate

Documento di Ateneo di Assicurazione della Qualità

Piano Strategico 2019-2021

Bilancio Unico di previsione 2019

Piano Integrato 2019-2021

Piano Edilizio 2019-2021

Modello di dotazione ai Dipartimenti

Programmazione del personale

Carta Europea dei Ricercatori

Linee Guida offerta formativa

Istituzione Osservatorio della Ricerca (delibere SA e CdA aprile 2018)

dei processi

di pianificazione e controllo; costituisce infatti un annesso al Piano Strategico di Ateneo la declinazione dipartimentale delle linee strategiche, comprensiva delle risorse stanziare per il conseguimento degli obiettivi e degli indicatori e target per la valutazione. La revisione del Piano Strategico non ha comportato significative variazioni negli **assi strategici (didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e rapporti con il territorio, internazionalizzazione, comunicazione e public engagement, integrazione con il servizio sanitario regionale)**, nelle misure organizzative ritenute necessarie per perseguirli (valorizzazione delle risorse umane e del patrimonio) e negli obiettivi di medio-lungo periodo, ma ha **esteso il processo di pianificazione diffusa ed esaltato gli assi trasversali che costituiscono un presupposto generale alla programmazione e valutazione dei risultati (sostenibilità, assicurazione della**

Figura 1.4 - Documenti di indirizzo per l'AQ delle missioni e della gestione

qualità, misurabilità, responsabilità). La programmazione operativa è declinata in coerenza con tali indirizzi. Il Senato Accademico, nella seduta del 26 marzo 2019, e il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 29 marzo 2019, hanno inoltre approvato un **documento di indirizzo intitolato “Azioni conseguenti alla Relazione del Nucleo di Valutazione 2018”**, che impegna gli Organi di Ateneo a porre in essere concrete azioni conseguenti a quanto rilevato dal Nucleo di Valutazione e coerenti con il Piano Strategico. Il Nucleo ha apprezzato l’iniziativa del Rettore in quanto di fatto questa ha determinato la formale approvazione da parte degli organi di un vero e proprio piano di miglioramento per rispondere alle criticità rilevate dal NdV. La responsabilità di verifica della realizzazione delle azioni è a cura dei Prorettori in virtù della loro delega e la realizzazione è a carico delle varie strutture politiche e gestionali coinvolte. Le azioni sono in corso di realizzazione; nel seguito della relazione per alcune di esse si dà conto dello stato di avanzamento.

Rispetto ai precedenti rilievi del Nucleo circa la **formalizzazione/documentazione delle politiche di costruzione dell’offerta formativa complessiva di Ateneo e del sistema di AQ della ricerca e terza missione**, si apprezzano le azioni messe in atto dall’Ateneo nel corso dell’anno, ma allo stesso tempo, analizzando la documentazione disponibile, si ritiene che ci siano ancora margini di miglioramento. Le linee guida

la **non sufficiente**

Nota strategica "Azioni conseguenti alla Relazione del NdV 2018"

- Azione: Messa a punto di linee guida per la costruzione dell’offerta formativa
- Stato di attuazione: attuata (cfr. § 2)
- Azione: Definizione di indirizzi per l’AQ della ricerca e della terza missione
- Stato di attuazione: in corso (cfr. § 3)

predefinite dall’Ateneo affrontano, infatti, i temi della progettazione dei nuovi CdS e della consultazione delle parti interessate, ma non espongono le riflessioni sul disegno complessivo dell’offerta formativa di Ateneo sui tre cicli in rapporto agli obiettivi propri dell’Ateneo e dei Dipartimenti, alle risorse di docenza (reclutamento del personale, budget per contratti di insegnamento, ...), alle condizioni di contesto, alle responsabilità connesse alla gestione della didattica e alla scelta degli spazi, come ad esempio in presenza di un numero di iscrizioni variabile di anno in anno (cfr. § 2.1). Dall’altro lato, la formulazione di obiettivi strategici sulla ricerca e terza missione, i modelli di distribuzione delle risorse umane e finanziarie ai Dipartimenti e la messa a punto di strumenti di monitoraggio costituiscono dei presupposti generali al sistema di AQ della ricerca e terza missione, che devono però essere pienamente integrati in un ciclo di programmazione e controllo dei risultati prefissati che ancora non pare sufficientemente delineato (cfr. § 3.1).

Il Documento di Assicurazione della Qualità di Ateneo, redatto nel 2015, alla luce della complessiva maturazione del sistema di AQ, appare in parte sovrapposto, in parte non più aggiornato e coerente con il complesso degli atti di pianificazione strategica, rispetto ai quali potrebbe diventare luogo di formulazione di linee pragmatiche (organizzative, procedurali...) necessarie per perseguire gli obiettivi altrove delineati.

1.2 Organizzazione del sistema di AQ

“Architettura funzionale, ruoli, procedure e sistemi di raccolta dati ben definito. Migliorabile l’implementazione operativa del sistema di AQ”

R1.A2: Architettura del sistema di AQ

L’organizzazione dell’Ateneo appare complessivamente funzionale all’attuazione delle strategie generali per la qualità delle missioni. Gli obiettivi, i compiti e le

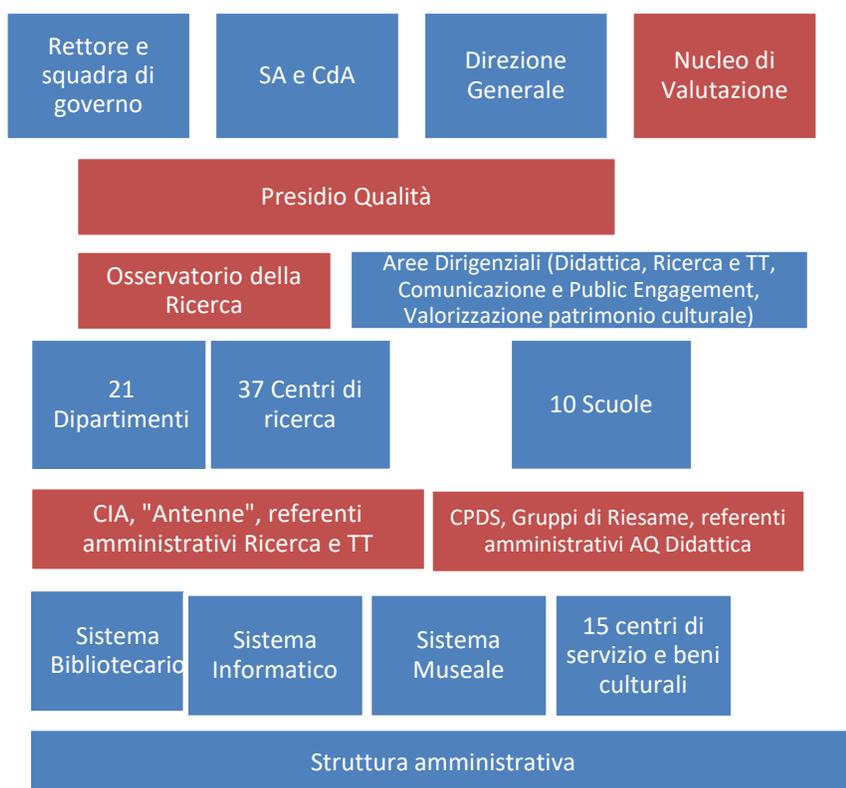


Figura 1.5 - Organizzazione UNIFI per lo sviluppo delle missioni (blu) e per la gestione dell'AQ (rosso)

responsabilità degli Organi di governo, delle strutture gestionali e dei servizi di supporto sono chiaramente ripartiti e i risultati costantemente monitorati; tuttavia dal confronto con i soggetti coinvolti emerge spesso che **il dialogo tra organi centrali e strutture decentrate necessita ancora di maggiore fluidità.**

L’architettura del sistema di gestione dell’AQ rappresentata nel Documento di Assicurazione della Qualità risulta non del tutto completa e aggiornata alle più recenti scelte politiche e organizzative interne; sono descritti i ruoli dei soggetti istituzionalmente preposti alla gestione e valutazione dell’AQ della didattica e della ricerca, ma mancano i riferimenti all’Osservatorio della Ricerca e alla rete dei referenti per l’AQ nelle strutture decentrate.

R1.A4: Ruolo attribuito agli studenti

Il contributo degli studenti, del personale docente e tecnico amministrativo nella pianificazione e nella valutazione dei processi di AQ è sollecitato, ma **può essere potenziato.** In particolare, è garantita la rappresentanza studentesca in tutti gli

Organi di governo e controllo centrali e decentrati e l’opinione degli studenti, rilevata attraverso apposite indagini, appare citata, discussa e tenuta in considerazione nell’assunzione delle decisioni; in alcune Scuole si osservano pratiche utili a favorire il confronto tra le parti, ad esempio tramite audizioni e composizione di CPDS a livello di CdS (cfr. anche § 2.6). Tuttavia, in alcuni CdS e Dipartimenti si rileva una scarsa partecipazione degli studenti alle elezioni e alle sedute degli Organi; le perplessità sull’effettivo utilizzo di quanto da loro segnalato può limitare un coinvolgimento più vasto e consapevole. Va considerato anche che l’Ateneo, i Dipartimenti e i CdS potrebbero chiarire maggiormente alla popolazione studentesca i ruoli dei rappresentanti nei vari Organi, in

particolare distinguendoli dalle figure dei tutor, e, laddove il coinvolgimento degli studenti è carente, supportare i neoeletti nel loro ruolo; per incentivare la partecipazione alle sedute degli Organi universitari l'Ateneo ha esonerato i rappresentanti degli studenti dalla frequenza alle lezioni in caso di impegni istituzionali (nota rettorale prot. 29394 del 20 febbraio 2018).

Più in generale, si osserva che, rispetto ai soggetti coinvolti, l'implementazione pratica del sistema di AQ non sembra del tutto efficace, per una serie di motivazioni:

- **Ruolo, dotazioni e modalità di lavoro del PQ.** Per accompagnare le strutture nella gestione dell'AQ della didattica e della ricerca si auspica un'azione più incisiva del PQ che comprenda soprattutto attività propositiva, e per questo è opportuno dotare il PQ di un adeguato supporto in termini di risorse permanenti ad esso dedicate.
- **Competenze e funzioni del personale coinvolto nel sistema di AQ.** Si osserva la buona prassi di delocalizzazione dei referenti nelle strutture, ma questa scelta si è scontrata con l'instabilità delle posizioni organizzative del personale tecnico amministrativo (funzioni specialistiche). Inoltre, queste unità di personale sono spesso impiegate in altre funzioni anziché essere interamente dedicate alla complessa materia di AQ.
- **Modalità di lavoro delle CPDS e dei Gruppi di Riesame.** Esclusa dal nuovo Regolamento delle Scuole la possibile sovrapposizione dei ruoli di valutatore e valutato delle CPDS, occorre promuovere la loro indipendenza di giudizio, nel contempo stimolando una riflessione sull'approccio al sistema AVA coerente a tutti i livelli (cfr. § 2.5).
- **Struttura del sistema di AQ della ricerca e terza missione.** Devono ancora essere identificati con chiarezza i soggetti coinvolti a livello centrale e decentrato e le loro interazioni; le procedure di gestione dell'AQ interne dovranno allinearsi maggiormente al sistema AVA nelle more dell'aggiornamento della SUA-RD (cfr. § 3.2).
- **Comunicazione tra i diversi livelli non sempre adeguata e, ove presente, non sufficientemente formalizzata.** Sebbene siano state introdotte le figure di raccordo interdipartimentali per i processi di AQ, risultano ancora poco organiche e sinergiche le relazioni tra Organi di Governo centrali, Dipartimenti e Scuole.

L'Ateneo appare comunque consapevole dei consistenti margini di miglioramento in questo ambito, ed ha previsto azioni specifiche in merito.

Nota strategica "Azioni conseguenti alla Relazione del NdV 2018"

- Azioni per lo sviluppo del sistema di AQ:migliorare l'organizzazione del PQ e le interrelazioni OdG-PQ-strutture decentrate
- Stato di avanzamento: in corso. In discussione nuovo regolamento PQ

P.I. 2019-2021 - Linea di performance 4.

Azioni di supporto all'assicurazione della qualità

- AZ4101-AZ4402: Assicurazione della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e comunicazione/public engagement, dell'attività amministrativa
- Stato di avanzamento: ampliamento e riorganizzazione repository, eventi di formazione

R2.A1: Strumenti di raccolta dati e flussi informativi

L'informatizzazione della maggioranza delle procedure di gestione dell'offerta formativa, delle carriere degli studenti e delle attività della ricerca (pubblicazioni, progetti di ricerca) e della terza missione (brevetti, spin off) consente di disporre, attraverso i numerosi **applicativi** acquisiti o sviluppati autonomamente dall'Ateneo,

di una grande mole di dati digitalizzati **per il monitoraggio dei processi e dei risultati della didattica e della ricerca**. Come osservato dal Nucleo, l'Ateneo è impegnato nel **continuo sviluppo**

del proprio sistema di pianificazione e controllo e a tal fine ha

implementato, nel tempo, procedure e strumenti informativi volti a favorire la gestione in una logica di risultato a tutti i livelli, basata sulla comprensione dei

fenomeni fondata su dati quanto più possibile oggettivi, su un monitoraggio costante delle attività, sull'analisi degli scostamenti tra obiettivi fissati e risultati effettivi, e in relazione con le risorse impiegate, la soddisfazione dell'utenza, il sistema di valutazione delle prestazioni. Le principali banche dati in uso, consultate anche dal Nucleo per le proprie analisi, sono riportate Figura 1.6.

Relazione del NdV 2019 - sez. Performance

- Strumenti per il controllo di gestione

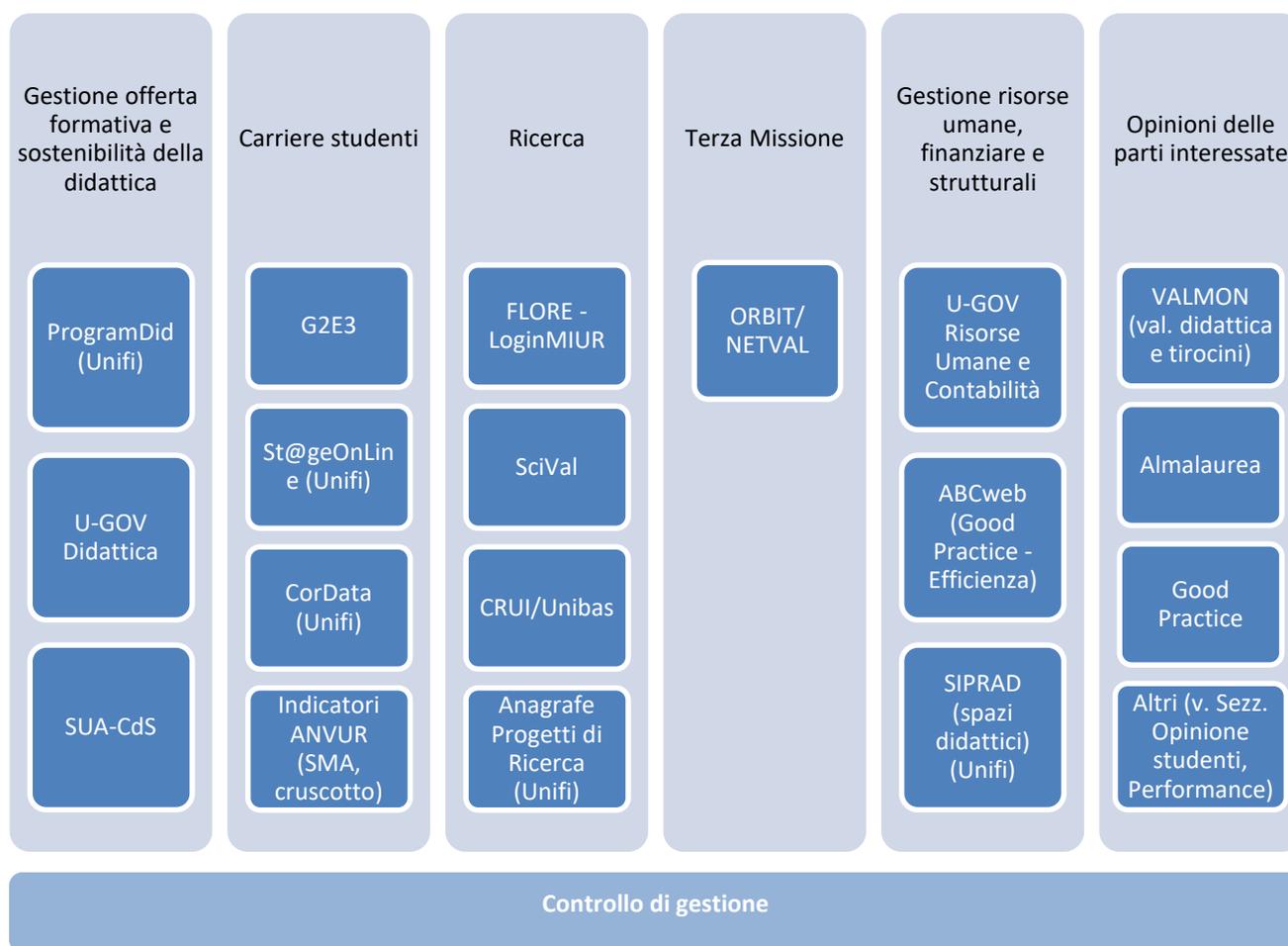


Figura 1.6 - Strumenti di raccolta dati in uso in Ateneo

La maggior parte delle informazioni rilevanti per il controllo di gestione confluisce nel Datawarehouse di Ateneo ([DAF](#)); nei fatti il DAF si è progressivamente ampliato ed evoluto, e oggi raccoglie, oltre ai bollettini statistici e ai

data mart disponibili, le principali fonti documentali e dati utili allo sviluppo del ciclo di programmazione e controllo dell'Ateneo (e.g. atti di indirizzo, programmazione del personale, modelli per la dotazione finanziaria, risultati delle indagini di efficacia/efficienza, rendiconti sulla gestione e sulle performance, andamenti delle consistenze...). Il materiale è ripartito tra una sezione pubblica ed una sezione ad accesso autenticato.

Ancora una volta si osserva che il limite principale del sistema di raccolta dati risiede nella **difficoltà di integrare le informazioni in modo dinamico e automatizzato** per indagarne le correlazioni. Sia i servizi statistici di Ateneo sia il Nucleo di Valutazione sono pertanto impegnati ad offrire elaborazioni complesse che integrano dati già caricati a sistema e ne offrono una visione rielaborata a supporto dei processi di valutazione. Ritenendo che **vi siano le condizioni per progredire su questa strada**, il Nucleo invita l'Ateneo a lavorare allo **sviluppo di cruscotti integrati**, che siano in grado di interrogare e integrare automaticamente dati provenienti da fonti diverse, fornendo **reportistiche ad hoc ai diversi soggetti interessati** (OdG, CdS, Dipartimenti, Amministrazione...) a supporto dei processi decisionali.

R2.B1: Autovalutazione dei CdS e dei Dipartimenti

I dati provenienti dal sistema di controllo di gestione sono utilizzati dall'Ateneo per un monitoraggio costante dell'andamento delle missioni, degli obiettivi strategici e di performance.

I CdS dell'Ateneo svolgono le attività di monitoraggio e autovalutazione previste dal sistema AVA guidati, nel rispetto delle scadenze e nell'impostazione degli adempimenti, dal Presidio di Qualità e dall'Area Didattica. Tali dati sono presi in esame 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).

Tuttavia si osserva che **la sola disponibilità dei dati non è sufficiente ad assicurare che i processi di monitoraggio e autovalutazione avvengano nel modo appropriato; ciò richiede invece la definizione puntuale di un processo di identificazione degli obiettivi e misurazione, congiuntamente a risorse dedicate a tali attività.**

Nota strategica "Azioni conseguenti alla Relazione del NdV 2018"

- Azioni per lo sviluppo del sistema di AQ: migliorare l'accessibilità alle informazioni per le attività di (auto)valutazione, standardizzare i processi di autovalutazione dei Dipartimenti, implementare una gestione per obiettivi nei CdS e Dipartimenti
- Stato di avanzamento: in corso di attuazione

Anche nei Dipartimenti, forse a causa dell'intermittenza tra aggiornamento della scheda SUA-RD ed esercizi della VQR, l'abitudine al monitoraggio interno e all'autovalutazione non pare ancora coordinata e consolidata in modo uniforme tra le strutture, che mostrano gradi di consapevolezza diversificati (cfr. § 3.3).

Sarebbe auspicabile che si estendesse ai sistemi di AQ della didattica (CdS) e della ricerca (Dipartimenti) un movimento analogo a quello operato negli ultimi anni dall'Ateneo sul fronte della pianificazione strategica e della performance, eventualmente anche adattando gli stessi strumenti (DAF, *repository*, applicativo Performance), per facilitare nei CdS e nei Dipartimenti l'adozione di una prospettiva orientata al miglioramento continuo attraverso la pianificazione di target personalizzati ma coerenti con le strategie di Ateneo, il controllo sistematico dei risultati, la previsione di azioni correttive concertate e ripartite per responsabilità, laddove necessario, e la rendicontazione ai portatori di interesse.

1.3 Dotazione economico-finanziaria

“Politiche allocative ben definite e organiche, gestione corretta e oculata”

Nei documenti di accompagnamento ai bilanci di previsione e di esercizio l'Ateneo illustra le proprie strategie e i risultati della gestione economico-finanziaria per il perseguimento delle sue missioni; il Nucleo ne valuta la sostenibilità in occasione della formulazione dei previsti pareri sui documenti di bilancio.

Sia i risultati di bilancio sia gli indicatori ministeriali di **sostenibilità economico-finanziaria**, in costante miglioramento, mostrano un quadro positivo che pone basi solide alle politiche di gestione e sviluppo delle attività istituzionali. Tuttavia, nonostante il bilancio segnali rilevanti disponibilità liquide, i vincoli posti dalla disciplina sul fabbisogno finanziario degli atenei pubblici

Documenti di gestione economico-finanziaria

- Bilancio di esercizio 2018 e di previsione 2019
- Modelli per la distribuzione delle risorse a Dipartimenti e Scuole e assegnazione esercizi 2019 e 2020 (delibere CdA 26.07.2018 e 26.07.2019)
- Delibere NdV su bilancio di previsione 2019 (19/2018) e di esercizio 2018 (7/2019)
- Relazione del NdV 2019 - sez. Performance

| Ambito cod. indicatore | Indicatore | UNIFI 2017 | UNIFI 2016 | Soglia di riferimento |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| Sostenibilità economico finanziaria | ISEF | 1,18 | 1,17 | >1 |
| Indebitamento | IDEB | 7,54 | 7,67 | n.d. |
| Spese di personale | IP | 67,05% | 67,22% | <80% |

Tabella 1.1 - Indicatori ex DM 6/2019 - allegato E - gruppo D – Sostenibilità economico-finanziaria. Fonte: Scheda Indicatori di Ateneo - 29/06/2019

impongono all'Ateneo un attento monitoraggio dei flussi finanziari in corso di anno. Il fatto di non poter liberamente disporre delle risorse economiche potrebbe rendere necessario rimodulare nei contenuti o nei tempi le azioni previste dai piani per innalzare il livello delle performance di ricerca e di didattica che rappresentano un presupposto per il conseguimento dei proventi dell'Università nel lungo termine. A tal proposito l'Ateneo ha

recentemente istituito (CdA del 28 giugno 2019) una Commissione sulla sostenibilità del gettito, avente il compito di esaminare l'andamento dei principali indicatori di sostenibilità economica e finanziaria su scala nazionale e negli Atenei confrontabili a quello fiorentino e di formulare proposte volte a garantire stabilità prospettica e adeguato sostegno alle politiche di sviluppo dell'Ateneo, tra cui una riformulazione del sistema della contribuzione studentesca, nel rispetto dei principi di progressività contributiva e dei fattori di costo legati all'erogazione della didattica delle diverse discipline, derivanti dalla contabilità analitica.

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

Dal 2017 l'Ateneo ha adottato un nuovo modello di **distribuzione delle risorse finanziarie ai Dipartimenti e alle Scuole**, che prevede una **dotazione unitaria**, quantificata in base a criteri in parte dimensionali ed in parte premiali, e relativamente libera nelle modalità di utilizzo, compatibilmente con i vincoli di bilancio e gli indirizzi strategici di Ateneo. I Dipartimenti possono infatti variare la ripartizione del budget loro assegnato nelle diverse tipologie di intervento all'interno del range consentito dal modello, in modo da assecondare le vocazioni e le strategie perseguite da ciascun Dipartimento. Nel triennio è progressivamente **diminuito il peso delle variabili legate all'assegnazione storica a vantaggio dei criteri premiali**; sono comunque previsti meccanismi perequativi per evitare variazioni troppo accentuate da un anno all'altro. Nel DAF (ad accesso autenticato) sono pubblicate annualmente le specifiche del modello e le matrici dei

dati di calcolo e delle assegnazioni; i Dipartimenti sono stati accompagnati nella predisposizione dei propri budget utilizzando i criteri della contabilità economico-patrimoniale e garantendo la connessione con gli obiettivi strategici. È previsto un monitoraggio quadrimestrale dell'impiego delle risorse. L'assegnazione preventiva per l'esercizio 2020 prevede limitazioni cautelative, legate al già trattato problema del fabbisogno finanziario, con l'attribuzione ai Dipartimenti in prima battuta dell'80% delle quote calcolate secondo il modello, con possibilità di assegnazione successiva del residuo in relazione ai monitoraggi della spesa (le quote per la didattica assegnate a Dipartimenti e Scuole sono invece assegnate per la totalità degli importi calcolati). È stato infine stabilito di assegnare un contributo finalizzato individuale per il sostegno alle attività di ricerca dei Presidenti di CdS. Tra gli aspetti migliorabili del modello, l'Ateneo segnala la necessità di integrare nella ripartizione del budget unico la dotazione alle Scuole finalizzata alla stipula dei contratti di insegnamento e una migliore determinazione dei costi sostenuti dai Dipartimenti per le attività di laboratorio.

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

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...).

1.4 Personale docente

“Politiche di reclutamento e qualificazione ben definite, carico didattico costantemente monitorato, da valorizzare le iniziative integrate di formazione”

R1.C1: Reclutamento e qualificazione del corpo docente

L'Ateneo ha definito chiaramente le proprie politiche per la qualificazione scientifica e professionale del corpo docente ed ha conseguentemente formalizzato un modello organico per l'allocazione delle risorse (Punti Organico e risorse finanziarie) finalizzate al **reclutamento del personale docente e**

ricercatore; i criteri, gli strumenti e le procedure sono illustrati nel Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino ([DAF](#) - accesso riservato agli utenti abilitati) e sono stati ampiamente descritti dal Nucleo nella Relazione Annuale 2018.

| Qualifica | N. |
|----------------------|------|
| Professori Ordinari | 387 |
| Professori Associati | 754 |
| Ricercatori | 261 |
| Ricercatori t.det. | 282 |
| Totale | 1684 |

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**,

Tabella 1.2 - Docenti dell'Ateneo - anno 2019. Fonte: Bilancio Sociale 2018

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).

L'attuale modello di ripartizione ai Dipartimenti dei punti organico per la programmazione del personale docente valorizza componenti coerenti con il sistema di attribuzione del FFO, ed è basato su previsioni a medio termine sugli assetti del personale (ruoli, anzianità), sulle risorse finanziarie e di punti organico disponibili e sui fabbisogni dei settori scientifico-disciplinari. Per supportare le scelte di programmazione dei Dipartimenti l'Ateneo ha elaborato e messo a disposizione sul DAF (ad accesso riservato) un **modello di monitoraggio dei parametri**, aggiornato con cadenza annuale.

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

I Dipartimenti sono chiamati ad indirizzare le richieste di reclutamento verso i settori scientifico-disciplinari che rispondano a uno o più dei seguenti criteri e in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo e con la sua declinazione dipartimentale, favorendo il reclutamento di RTD e limitando quello dei PO:

| Tipo quota | Variabile | Peso |
|----------------------|--|-------|
| Quota basale (70%) | Situazione organico di riferimento (teste a tempo pieno) | 41,5% |
| | Incidenza dei punti di cessazione del potenziale didattico nel triennio trascorso e presunti nel triennio futuro | 15,0% |
| | Incidenza degli studenti regolari ponderati sulla docenza | 13,5% |
| Quota premiale (30%) | Parametro normalizzato da VQR | 17,0% |
| | Studenti regolari (non pesati) e con almeno 20 CFU | 3,0% |
| | Quota vocazione (miglior parametro tra gli indicatori adottati nel modello per: didattica, internazionalizzazione, reclutamento assegnisti e RTD, trasferimento tecnologico, assistenza sanitaria) | 10,0% |

- disallineamento tra potenziale e fabbisogno didattico del SSD, anche in considerazione delle cessazioni previste;
- indice di piramidalità del settore scientifico disciplinare (rapporto tra professori ordinari e totale dei professori nel SSD);
- consistenza della riduzione dell'organico per cessazioni avvenute nello scorso triennio o collocamenti a riposo previsti in quello venturo;
- qualità della ricerca verificata tramite i risultati della VQR e/o secondo altri criteri autonomamente individuati dal Dipartimento;
- attività di terza missione di particolare rilievo e di importanza prospettica;
- esigenze legate all'attività assistenziale, per i settori nei quali è prevista, in accordo con le Aziende sanitarie di riferimento.

La congruità delle proposte dei Dipartimenti rispetto ai criteri di Ateneo è verificata dall'Area Risorse Umane e attestata nelle premesse delle

Tabella 1.3 - Criteri di ripartizione PuOr ai Dipartimenti per la programmazione del personale docente

relative deliberazioni. Nel DAF (ad accesso autentificato) sono pubblicati report di monitoraggio quadrimestrali con la situazione aggiornata dei punti organico e delle procedure di reclutamento attivate con le diverse forme di finanziamento e le motivazioni espresse dai Dipartimenti.

Gli indicatori riferibili alla **qualificazione scientifica dei docenti** mostrano valori ampiamente positivi (Tabella 1.4). Anche per quanto concerne le politiche di reclutamento la posizione dell’Ateneo è molto buona, a dimostrazione del fatto che le proposte di reclutamento dei Dipartimenti sono andate nella direzione auspicata dal Piano Strategico.

P.S. 2019-2021 - GR I. Valorizzazione delle risorse umane e politiche del personale

- Ob. I.1.1 - Valorizzazione del merito scientifico nel reclutamento e nella progressione di carriera del personale docente in accordo con Carta europea dei ricercatori
- Ob. I.1.2 - Sviluppo e valorizzazione delle competenze e professionalità del personale

| Indicatore | Valore UNIFI |
|--|--------------------|
| Qualità della ricerca (IRFS VQR 2011-2014) | 7° posto nazionale |
| Dipartimenti di Eccellenza | 4° posto nazionale |
| Politiche di reclutamento (IRAS2 VQR 2015-2017) | 8° posto nazionale |
| ANVUR ia9, “Proporzione di corsi di LM che superano il valore di riferimento (0,8) dell’indicatore di qualità della ricerca dei docenti” | 100% |

Tabella 1.4 - Indicatori di qualificazione scientifica dei docenti UNIFI. Fonte: Dati ANVUR

| Corsi di Formazione (anno) | n. eventi | n. iscritti |
|---|-----------|-------------|
| SIAF: Progetto DIDeL – didattica in elearning (2018) | 68 | 282 |
| CLA: Corsi per Docenti (Writing for Research, Teaching in English e Presentations) (2018) | 6 | 92 |
| Insegnare a insegnare (2018) | 5 | 16 |
| Formazione in ingresso per RTD (2019) | 7 | 40 |
| Seminari di approfondimento per il personale docente (2019) | 5 | 42 |

Tabella 1.5 - Iniziative di formazione per docenti. Fonti: SIAF, CLA, Piano di formazione per il personale docente e ricercatore 2019-20

di Studi Superiori dell’Ateneo di Firenze (cfr. § 1.5).

Per favorire la qualità e l’innovazione delle metodologie didattiche, l’Ateneo promuove alcune pregevoli **iniziative di formazione per i docenti**, tra le quali si citano in particolare il progetto DIDeL (“**Didattica in e-learning**”) e due percorsi formativi, integrati con il precedente, volti ad accrescere le competenze didattiche dei docenti: “**Apprendere a insegnare**”, corso di base di 18 ore rivolto al personale neoassunto (RTD-A, RTD-B) e i seminari di approfondimento destinati ai docenti già in servizio (5 moduli da fruire anche singolarmente, per un totale di 15 ore). Gli incontri favoriscono il confronto tra le aree disciplinari e affrontano tematiche pratiche connesse alla programmazione e gestione di un corso di insegnamento, ma anche le ricadute in termini di qualità della didattica e dei risultati di apprendimento per le carriere degli studenti, anche in connessione con i risultati del progetto TECO di Anvur. Il gradimento per i seminari e i laboratori del progetto DIDeL si riflette in un graduale incremento di utilizzo della piattaforma Moodle (cfr. § 2.4); la partecipazione del personale neoassunto ai percorsi di sviluppo delle competenze didattiche è elevata (circa l’80% dei ricercatori entrati in servizio nel 2018), così come il livello di soddisfazione per queste iniziative. La partecipazione ai seminari di approfondimento per i docenti già in servizio può essere incentivata; l’Ateneo è impegnato nella promozione di queste iniziative attraverso la loro pubblicizzazione presso i Presidenti di CdS e Scuole e Direttori di Dipartimento, un’attenta calendarizzazione degli incontri e la possibilità di personalizzare i percorsi. Tra le ulteriori attività utili a promuovere l’aggiornamento scientifico dei docenti si ricordano i programmi di mobilità per docenti, i congedi per motivi di studio, le iniziative di alta formazione svolte nell’ambito dello IUSSAF - Istituto Universitario

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

“Servizi di supporto integrati nelle strategie, sistema di valutazione del personale TA migliorabile, infrastrutture spesso sature, ma con politiche di monitoraggio e gestione in atto”

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

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

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

Oltre ai centri a rilevanza statutaria altri **centri di servizio** sono stati costituiti per organizzare ed erogare servizi di supporto e promozione a carattere continuativo per la didattica, la ricerca, il trasferimento delle conoscenze, la valorizzazione dei beni culturali e la diffusione dei prodotti della ricerca e degli strumenti per la didattica tramite attività editoriali. In linea generale, i centri hanno autonomia amministrativa, contabile e di spesa secondo

quanto previsto dal Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità dell'Università di Firenze. Il funzionamento è assicurato dalla dotazione ordinaria assegnata dal Consiglio di Amministrazione, dalle eventuali entrate proprie e, in alcuni casi, anche dalle risorse garantite dalle strutture di afferenza o che ne hanno promosso la costituzione. Disciplinati dal Regolamento di Ateneo in materia, le specifiche finalità e le modalità di organizzazione interna, gestione e funzionamento di ciascun centro sono eterogenee, così come **la loro inclusione e partecipazione nelle strategie di Ateneo** appare diversificata. Tralasciando i centri più direttamente coinvolti in attività di ricerca specifiche, si citano in particolare:

- il **Sistema Bibliotecario (SBA)**, che per dotazione, capillarità delle sedi, qualificazione del personale, ampiezza degli orari di apertura, emerge tra i servizi di supporto alla didattica e alla ricerca più virtuosi, come testimoniato anche dall'elevato livello di gradimento espresso dagli utenti, tra i più alti rispetto a quelli degli Atenei partecipanti all'indagine Good Practice (cfr. Relazione del NdV 2019 – [sez. Opinione Studenti](#)). Sono previsti ulteriori ampliamenti degli orari di apertura e nuove assunzioni nel reparto.

Sistema Bibliotecario (SBA)

Sistema Museale

Sistema informativo (SIAF)

Istituto Universitario di Studi Superiori dell'Ateneo di Firenze - IUSSAF

Istituto Papirologico "Ghirolamo Vitelli"

Firenze University Press - F.U.P.

Centro Studi Erbario Tropicale

Centro Studi "Aldo Palazzeschi"

Centro di Cristallografia Strutturale - CRIST

Centro di Microscopia Elettronica e Microanalisi - M.E.M.A.

Centro di Servizi Culturali per Stranieri

Centro di Servizi per le Biotecnologie di Interesse Agrario, Chimico e Industriale - CIBIACI

Centro di Spettrometria di Massa - CISM

Centro di Studio e Ricerca per le Problematiche della disabilità e DSA- CESPDP

Centro Linguistico di Ateneo – C.L.A.

Centro per i Servizi di Stabilizzazione degli Animali da Laboratorio - Ce.S.A.L.

Centro Servizi di Ateneo per l'Istituto Confucio

Centro Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore - CsaVRI

Figura 1.7 - Centri di servizio di Ateneo da Statuto (arancio) e istituiti in Ateneo (blu)

- la **Piattaforma amministrativa unica per le politiche linguistiche di Ateneo**, nella quale confluiscono dal punto di vista organizzativo il Centro Linguistico di Ateneo, il Centro di Servizi Culturali per Stranieri e il Centro per l'Istituto Confucio, attivi nell'accrescere la dimensione internazionale dell'Ateneo (per il dettaglio sulle iniziative di internazionalizzazione si rimanda alle pagine del sito web: <https://www.unifi.it/ls-32-internazionalizzazione.html>).
- il **Centro Servizi Informatici** dell'Ateneo ([SIAF](#)), impegnato sul complesso fronte dell'innovazione per lo sviluppo sinergico delle strategie ICT (digitalizzazione dei processi ed evoluzione dell'architettura tecnologica), nell'ottica di rispondere a esigenze di economicità e funzionalità nella gestione di tutte le missioni. SIAF fornisce prodotti e servizi informatici integrati per i vari profili di utenza dell'Ateneo, ed è attivo con progetti a supporto dell'introduzione di metodologie didattiche innovative (es. DiDeL, cfr. § 1.4).
- il **Centro di studi e ricerche per le problematiche della disabilità e DSA** ([CESPD](#)), costituito nel 2006 col fine di garantire il diritto allo studio, l'uguaglianza e l'integrazione sociale in ambito universitario degli studenti disabili e con DSA, nell'ambito delle azioni definite nel Piano Integrato 2019-2021 è stato recentemente convertito in centro di servizi e ne è stata avviata la riorganizzazione, sia in termini di spazi che di servizi offerti.
- la **Firenze University Press** ([FUP](#)) pubblica monografie e riviste nazionali e internazionali di elevata qualità scientifica e sostiene la disseminazione e l'impatto della produzione scientifica dell'Ateneo. La qualità delle pubblicazioni è garantita da sistemi di valutazione scientifica, archiviazione e interoperabilità allineati ai migliori standard editoriali internazionali. La FUP è il maggiore editore open access italiano, il cui catalogo annovera circa 1300 volumi, 43 collane e 46 peer review journal.
- L'**Istituto Universitario di Studi Superiori** ([IUSSAF](#)) è un centro di formazione interdisciplinare avanzata aperto a giovani italiani e stranieri ed ha lo scopo di coordinare i processi di alta formazione presso l'Università di Firenze e promuoverne l'eccellenza.

Rispetto alle infrastrutture, in particolare **aule e spazi per la didattica**, dall'analisi documentale, dalle visite in loco effettuate durante le audizioni dei CdS e dalle proprie analisi, come già osservato dal Nucleo nelle relazioni precedenti, emerge una **situazione molto variegata tra le sedi, in alcuni casi in netto miglioramento grazie ai provvedimenti già presi dall'Ateneo** in risposta alle sollecitazioni delle Scuole e dei Dipartimenti. Si dà atto che **gli interventi compiuti sugli spazi hanno avuto effetti positivi anche in termini di soddisfazione degli studenti** (cfr. Relazione NdV sez. [opinione degli studenti](#)); **permangono tuttavia alcune criticità** relative a:

- sedi vetuste con problemi di manutenzione o aggiornamento delle dotazioni; wi-fi assente o poco funzionante;
- sedi disperse sul territorio, con conseguenti difficoltà logistiche per gli studenti (carenza di mezzi pubblici per raggiungerli, spostamenti tra più aree della città);
- mancanza di aule di grande capienza; per compensare le carenze di aule grandi l'Ateneo ha affittato anche spazi privati (Spazio Reale, Teatro Le Laudi).
- organizzazione degli orari delle lezioni, che tendono a concentrarsi solo in talune fasce orarie, con un conseguente loro sfruttamento poco efficiente.

Dalla programmazione strategica e operativa è chiaro l'impegno dell'Ateneo rispetto a tali problematiche, evidentemente di non facile o immediata risoluzione.

È in corso il potenziamento dell'infrastruttura *wi-fi*, spesso dichiarata carente dagli studenti.

Oltre i consistenti investimenti sul patrimonio edilizio, l'Ateneo ha affrontato le esigenze con carattere di emergenza assumendo le iniziative necessarie a garantire nell'immediato il regolare svolgimento delle attività didattiche di alcuni Corsi di Laurea, appartenenti alle Scuole di Agraria e Studi Umanistici e della Formazione.

Per Agraria, il problema risiede soprattutto nella dispersione delle sedi (Cascine, Quaracchi, Puccini, Maragliano) e nella carenza di aule abbastanza capienti per ospitare gli studenti frequentanti iscritti ai quei corsi che hanno visto aumentare notevolmente negli ultimi anni il numero degli immatricolati. La soluzione temporanea è stata quella di affittare la struttura di "Spazio Reale"; durante l'anno 2019 è stata inoltre avviata una procedura volta all'acquisto di un edificio nella zona di Firenze nord-ovest per le esigenze didattiche della Scuola di Agraria nel campus di Novoli. Per quanto riguarda l'area umanistica, il problema delle aule è stato generato principalmente dal recesso di due locazioni situate in Via Bolognese e in via Valori, che sono state almeno in parte compensate con una redistribuzione della didattica in altre sedi già esistenti e con il noleggio dell'auditorium "Teatro delle Laudi" e dell'auditorium della fondazione Conservatorio Santa Maria degli Angeli. È stato inoltre previsto l'ampliamento delle aperture al sabato mattina della sede di Viale Morgagni per ospitare i corsi per la sicurezza dedicati agli studenti, i corsi di recupero dei debiti formativi, e i percorsi mirati a contenere il fenomeno della dispersione (cfr. § 2.4).

Attraverso i dati registrati in SIPRAD (il sistema di prenotazione delle aule) il Nucleo monitora il **tasso di utilizzo delle aule didattiche di proprietà dell'Ateneo** rispetto al potenziale, secondo i valori indicati nella tabella 1.6: ipotizzando che ciascuna aula potrebbe essere sfruttata al massimo per 10 ore al giorno e al minimo per meno di 2 ore al giorno, per un numero medio di 21 giorni al mese, si determinano fasce di utilizzo così ripartite: utilizzo potenziale massimo mensile 210 ore; utilizzo mensile da 168 a 209 ore (8-10 ore al giorno); utilizzo mensile da 167 a 84 ore (4-8 ore al giorno); utilizzo mensile da 83 a 43 ore (2-4 ore al giorno); utilizzo mensile al di sotto di 43 ore (0-2 ore al giorno). Prendendo in esame il mese di maggio 2019 (quello in cui le aule risultano maggiormente occupate), con riferimento ai valori estremi (utilizzo inferiore a 43 ore mensili e superiore a 210) emerge che la maggior parte delle aule sovrautilizzate presentano una capienza compresa tra 100 e 265 posti e si collocano nei Plessi di Morgagni, Studi Umanistici e Novoli. Un utilizzo superiore al potenziale medio può dipendere ad esempio dall'apertura straordinaria in giorni e orari diversi, come visto sopra per il Plesso Morgagni. Tra le aule meno utilizzate rientrano prevalentemente aule con una capienza inferiore a 80; solamente due di esse (Torretta e Careggi – Anatomia Patologica) risultano dotate rispettivamente di 100 e 150 posti. Si può supporre che queste aule non incontrino le esigenze dei CdS in termini di capienza, confort o dotazioni. La situazione complessiva non si discosta molto da quanto rilevato nell'anno precedente. Queste informazioni tuttavia sono parziali (non comprendono l'utilizzo degli spazi affittati sopra citati) e non consentono di comprendere se le aule utilizzate siano in effetti adeguate alle esigenze dei Corsi di Studio, mancando un collegamento diretto con la programmazione didattica dei CdS, la specifica tipologia di attività formative e il rapporto con il numero di iscritti ai CdS che occupano le aule. Tenuto conto inoltre che le aule non sono utilizzate unicamente per le lezioni dei CdS, ma anche per la restante offerta formativa dell'Ateneo, sarebbe opportuno sviluppare un sistema di controllo più puntuale al fine di garantire l'efficiente utilizzo degli spazi in rapporto alle necessità effettive.

Nota strategica "Azioni conseguenti alla Relazione del NdV 2018"

- Azione: Messa a punto di un sistema globale di controllo e verifica occupazione aule per massimizzare efficienza
- Stato di avanzamento: Attuata rilevazione fabbisogno spazi per attività didattica (delibera CdA 26 luglio 2019)

| Plesso | Oltre 210 ore mensili | Da 168 a 209 ore mensili | da 167 a 84 ore mensili | Da 83 a 43 ore mensili | Minore di 43 ore mensili |
|--|-----------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|
| Design Campus (Calenzano) | | 2 | 4 | 1 | |
| Dipartimento Biologia | 2 | | 7 | 2 | |
| Dipartimento DISEI | | | | 2 | 1 |
| Dipartimento GESAAF | | | | | 2 |
| Dipartimento SAGAS | | | 4 | | |
| Laboratorio Didattico Area del Farmaco | | 2 | 1 | | |
| Plesso S. Teresa e S. Verdiana | | | | | 1 |
| Plesso Agraria | | | 18 | 5 | 3 |
| Plesso Biomedico Careggi | 2 | 1 | 19 | 8 | 11 |
| Plesso La Pira | | | 5 | 1 | |
| Plesso Morgagni | 2 | 20 | 34 | 3 | 1 |
| Plesso Novoli | 8 | 11 | 31 | 2 | |
| Plesso S. Giuseppe (Empoli) | | | 2 | 2 | 1 |
| Plesso S. Marta | | 8 | 11 | 2 | 1 |
| Plesso S. Verdiana | 2 | 10 | 16 | 2 | 3 |
| Plesso Scuola SUF | 4 | 26 | 26 | 1 | 1 |
| Plesso Sesto F.no | | | 21 | 3 | 2 |
| Plesso Torretta | | | 3 | 9 | 4 |
| Plesso Villa Ruspoli | | | 3 | | |
| Residenza Via Romana | | | | | 1 |
| Scuola Scienze Economiche | | | 1 | 1 | |
| Totale complessivo | 20 | 80 | 206 | 44 | 32 |

Tabella 1.6 - Utilizzo delle aule (lezioni, esami, altro) – mese: maggio 2019. Fonte: elaborazione NdV su dati SIPRAD

Dalle Relazioni dei Dipartimenti (cfr. § 3) si ricava che gli **spazi e le infrastrutture per la ricerca** sono per lo più giudicati **adeguati**.

Dalle Relazioni delle CPDS e dalle Relazioni dei Dipartimenti **non emergono** in generale **particolari criticità** in merito alle risorse di personale tecnico amministrativo a supporto delle missioni.

Le politiche di Ateneo in merito al **personale tecnico amministrativo** (tenuto conto che sono necessariamente mediate dal confronto e dalla trattativa sindacale) si evincono dagli atti di programmazione del personale, dal Piano della Formazione, dal Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'Ateneo. Il concetto

aggregante di base è quello della **performance organizzativa** (di Ateneo e di struttura), inteso come miglioramento complessivo dei servizi di supporto alle attività istituzionali e alle strategie dell'Ateneo e della soddisfazione degli utenti (cfr. Relazione del NdV 2019, [sez. Performance](#)).

Gestione del personale TA

- Programmazione del personale 2019 (delibere CdA 28/06/2019 e 26/07/2019)
- Sistema di misurazione e valutazione delle performance 2019
- Relazione NdV 2019 (sez. Performance)

La **definizione dei fabbisogni** di personale tecnico amministrativo avviene prevalentemente attraverso l'analisi delle **cessazioni previste** nelle strutture per categoria contrattuale e posizione organizzativa, discusse con i responsabili delle strutture per evidenziare le aree di priorità nella programmazione. Nel 2019 si è dovuto far fronte ad un numero di cessazioni più alto di quelle normalmente previste per l'applicazione del D.L. 4/2019 (cosiddetta "quota 100"); le **procedure di reclutamento attivate** (a tempo determinato e indeterminato) vanno a coprire le posizioni mancanti **in misura lievemente inferiore alle uscite**.

Ritenendolo inapplicabile nei fatti, l'amministrazione ha definitivamente scartato l'ipotesi di definire un modello rigido di attribuzione di punti organico alle strutture, come descritto nella Relazione sulla Performance 2018; con il monitoraggio intermedio del Piano Integrato 2019-2021 è stato invece posto allo studio uno strumento che dia evidenza di un utilizzo ponderato dei risultati della *customer satisfaction* nella programmazione delle risorse umane da destinare alle strutture.

Nota strategica "Azioni conseguenti alla Relazione del NdV 2018"

- Azione: Messa a punto di un sistema di determinazione del fabbisogno di unità amministrative per il supporto alle missioni
- Stato di avanzamento: studio di modelli alternativi

La **valorizzazione del personale** passa attraverso la **formazione, l'attribuzione di posizioni organizzative, la valutazione delle performance** e la correlata erogazione dei premi. Come già evidenziato dal Nucleo, sarebbe opportuno **collegare maggiormente gli esiti della**

misurazione della performance delle strutture e degli individui **ad azioni concrete di sviluppo dell'organico, sia in termini quantitativi sia qualitativi**; in questo senso una maggiore differenziazione dei giudizi e il progetto di mappatura delle competenze che l'Ateneo sta portando avanti potrebbero offrire utili informazioni, da integrare con i risultati delle indagini di *customer satisfaction*, e accrescere la qualificazione del personale in ragione delle diverse caratteristiche di ciascuno, tenendo conto degli obiettivi da perseguire di volta in volta.

| Tipo contratto | N. Reclutamenti per struttura |
|---------------------|---|
| Tempo determinato | 5 amministrazione centrale 2 centri di servizio (FUP) 5 scuole 13 dipartimenti |
| Tempo indeterminato | 13 amministrazione centrale 1 centro servizi (CESPD) 1 scuola 23 dipartimenti |

Tabella 1.7 - Programmazione del personale TA 2019.
Fonte: rielaborazione NdV delibere CdA 28/06/2019 e 26/07/2019

| Tipologia di Corso | N. corsi | N. partecipanti |
|---|----------|-----------------|
| Corsi erogati in Ateneo da docenti interni/ esterni | 209 | 4191 |
| Corsi erogati da Enti esterni | 75 | 180 |
| Formazione Erasmus (personale in uscita) | 1 | 19 |
| Corsi sulla Sicurezza (personale TA) | 97 | 1737 |

Tabella 1.8 - Formazione del personale TA anno 2019.
Fonte: Area Risorse Umane

1.6 Revisione critica del sistema di AQ

“Presenza di un sistema di revisione critica delle politiche di AQ che potrebbe essere potenziato; necessità di fornire un supporto all’interpretazione dei dati; attività di comunicazione istituzionale su AQ da rafforzare”

R1.A3: Revisione critica del sistema di AQ

Un sistema di gestione per la qualità si caratterizza per l’insieme di elementi che determinano la riuscita degli obiettivi previsti dall’organizzazione: i principi e i valori dell’ente, i risultati attesi, i processi ed i mezzi (risorse umane, economiche e strumentali) necessari per conseguirli, la soddisfazione dei portatori di interesse, un

sistema di controllo e autovalutazione capace di indicare i punti di forza e le aree di miglioramento dell’intero sistema. La revisione critica del sistema dovrebbe perciò costantemente appuntarsi su ciascuno di questi fattori per individuare le leve per il miglioramento continuo dei risultati.

Benché il **riesame** periodico da parte dell’Ateneo **del sistema per l’AQ** della didattica, ricerca e terza missione possa apparire non abbastanza metodico, carente di atti formali e documentati in grado di testimoniare momenti di riflessione strutturata su tutta l’architettura del sistema, alcune evidenze suggeriscono che, pur in modo **non sistematico**, l’Ateneo monitora l’efficacia dei processi di AQ ed agisce per migliorarne il funzionamento. La stessa Nota Strategica approvata dagli Organi di Governo e citata nei paragrafi precedenti ha recentemente rappresentato un’occasione di condivisione e discussione sulle aree di miglioramento del sistema. Il Nucleo intende offrire il proprio contributo alla revisione continua del sistema di AQ in aggiunta a quanto già in fase di realizzazione da parte dell’Ateneo come di seguito illustrato.

- La **capacità di programmazione e controllo** dei risultati in prospettiva ciclica ha visto una **significativa maturazione** negli ultimi anni, a livello strategico e operativo, centrale e decentrato (Dipartimenti); questa è stata favorita dalle procedure connesse alla selezione dei Dipartimenti di Eccellenza e stimolata anche istituzionalizzando per tutti i Dipartimenti la budgetizzazione degli obiettivi in collegamento con il ciclo di bilancio. **Scuole e CdS** paiono tuttavia in generale **non sufficientemente consapevoli e coinvolti in tale approccio**.
- I **modelli per l’allocazione delle risorse** (economiche e di personale) necessarie al perseguimento delle missioni istituzionali e degli obiettivi sono stati periodicamente (annualmente) rivisitati per correggerne i difetti riscontrati in fase applicativa, anche tenendo conto delle sollecitazioni della comunità accademica. Restano da integrare nel modello di dotazione finanziaria i fondi per i contratti di insegnamento e per sostenere i costi dei laboratori. Nella programmazione del personale docente **sarebbe opportuno dare evidenza delle considerazioni globali dell’Ateneo sulle prospettive della ricerca e dell’offerta formativa dei SSD**. Per collocare il personale tecnico amministrativo nelle strutture e nei servizi di supporto alle missioni sarebbe auspicabile un modello che raccordi la **valutazione delle performance di struttura e individuali** alla **mappatura delle competenze** necessarie.
- I **sistemi informativi per il monitoraggio** delle informazioni e dei dati utili all’autovalutazione sono stati **potenziati**; si tratta ora di rendere le analisi maggiormente fruibili per le autovalutazioni dei Dipartimenti e dei CdS. Ai primi è stato recentemente fornito un format per la relazione del Dipartimento precompilato con i dati utili all’autovalutazione; tra gli obiettivi di performance stabiliti per il 2019 vi è quello di implementare uno strumento di ausilio alla lettura dei dati ANVUR per i CdS.

- La comprensibilità dei dati può facilitare l'autovalutazione delle strutture **ma non è sufficiente a garantire accuratezza d'analisi e chiarezza del ciclo di pianificazione e controllo** che, a partire dalle criticità rilevate, porta alla formulazione di azioni correttive/migliorative e alla successiva verifica dei risultati; **Dipartimenti, Scuole e CdS devono essere accompagnati nell'interpretare i propri processi e risultati alla luce dei requisiti di AQ del sistema AVA, del panorama nazionale e delle strategie generali dell'Ateneo.** Per questo è necessario pensare a luoghi e momenti diffusi di confronto e formazione su questi temi.
- Rispetto ai **soggetti coinvolti** nelle procedure di AQ, la composizione delle CPDS, come già osservato, è stata recentemente rivista escludendo i soggetti direttamente coinvolti nel governo dei CdS, per favorirne l'indipendenza di giudizio; l'Osservatorio della Ricerca è stato dotato delle risorse di personale necessarie ed è diventato pienamente operativo. A conclusione della trattativa sindacale in merito alla costituzione del fondo per il trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo, si sta provvedendo alla riassegnazione, di tutte le posizioni organizzative sospese nel 2019, comprese quelle connesse all'assicurazione della qualità nelle Scuole e nei Dipartimenti. Questa riassegnazione è iniziata a settembre 2019 e **dovrà offrire l'opportunità di arrivare a una più forte integrazione tra PQ, Aree Dirigenziali dei Servizi alla Didattica e alla Ricerca e TT, strutture decentrate. Lo stesso PQ necessita di un'organizzazione più funzionale** perché possa effettivamente svolgere i compiti che la normativa e le politiche di Ateneo gli assegnano.
- Il **coinvolgimento delle parti interessate** nella programmazione e valutazione dei risultati della didattica, ricerca e terza missione e della gestione è costantemente perseguito; gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* sono utilizzati anche per perfezionare le procedure di gestione e i servizi di supporto. Tuttavia la partecipazione degli studenti e dei docenti ai processi di riesame e la consultazione delle parti sociali appaiono **ancora non sufficientemente valorizzate.**
- In generale si osserva che gli elementi di debolezza esaminati sembrano spesso dipendere da **difetti nella comunicazione istituzionale** (sia all'interno sia verso l'esterno) **più che da vere e proprie mancanze del sistema.** Infatti, i risultati dell'Ateneo nella didattica, ricerca e terza missione non sono sempre messi adeguatamente in luce ed esplicitamente rapportati alle iniziative di miglioramento previste; manca spesso un *feedback* alle parti interessate sulle azioni correttive adottate per sanare le criticità emerse a seguito dei loro rilievi; la divulgazione dei meccanismi del sistema di AQ, propedeutica alla loro piena comprensione, non è ancora così diffusa e ciò rende più difficile calarli nella realtà quotidiana delle attività delle strutture.

| <i>Visione della qualità</i> | |
|---|---|
| <i>Elementi positivi</i> | <i>Aree di miglioramento</i> |
| Definizione di strategie generali che impegnano tutto l'Ateneo verso obiettivi comuni di miglioramento della qualità delle missioni istituzionali | Corrispondenza tra aree di miglioramento, obiettivi, azioni e indicatori nella programmazione |
| | Inquadramento strategico delle attività di ricerca e terza missione |
| | Inquadramento strategico dell'offerta formativa |
| | Aggiornamento del Documento di Assicurazione della Qualità |

| <i>Architettura del sistema di AQ</i> | |
|---|--|
| <i>Elementi positivi</i> | <i>Aree di miglioramento</i> |
| Strumenti informativi per il monitoraggio delle informazioni e dei dati utili all'autovalutazione | Aggiornamento del Documento di AQ e delle pagine web dell'AQ con le figure e le modalità interne adottate dall'Ateneo per l'AQ della didattica, ricerca e terza missione |
| | Processi di monitoraggio, autovalutazione, programmazione e controllo dei CdS, Scuole, Dipartimenti |
| | Interazioni tra soggetti coinvolti nell'AQ |

| <i>Dotazioni</i> | |
|---|---|
| <i>Elementi positivi</i> | <i>Aree di miglioramento</i> |
| Gestione economico-finanziaria attenta | Infrastrutture: aule, manutenzione edifici |
| Politiche di sviluppo del corpo docente | Pianificazione degli interventi sulle strutture |

2. Sistema di AQ della didattica e dei Corsi di Studio

In questo capitolo il Nucleo valuta le politiche di Ateneo per la qualità della formazione e i processi del sistema di AQ dei Corsi di Studio, volti a soddisfare le necessità di sviluppo del contesto scientifico, tecnologico e socio-economico di riferimento e le esigenze degli studenti.

| | |
|----------------------------------|---|
| AQ - Didattica e Corsi di Studio | § 2.1: strategie generali per l'articolazione dell'offerta formativa (R1.B2, R1.B3, R3.A1, R3.B4) |
| | § 2.2: qualità dei percorsi formativi dei CdS rispetto alla domanda di formazione (R3.A2, R3.A3, R3.A4) |
| | § 2.3: ammissione e carriera degli studenti e servizi di accompagnamento (R1.B1, R3.B1, R3.B2) |
| | § 2.4: adeguatezza delle metodologie didattiche e di accertamento delle competenze (R3.B3, R3.B5) |
| | § 2.5: Sostenibilità della didattica (R1.C3, R3.C1) |
| | § 2.6: modalità di monitoraggio del sistema di AQ e revisione dei percorsi formativi (R2.B1, R3.D1, R3.D2, R3.D3) |

La verifica è basata sui documenti di indirizzo degli Organi di Governo, sulle Relazioni delle CPDS (parte generale di Scuola), a campione sulle schede SUA-CdS, SMA, Rapporti di riesame, Relazione delle CPDS (parte specifica dei CdS), sui controlli effettuati per l'attivazione dei nuovi CdS, sulle audizioni. Le differenze tra i singoli CdS sono ampie, per cui si riferiranno le generalizzazioni più apprezzabili. L'efficacia del sistema di AQ della didattica e dei CdS è valutata attraverso il Monitoraggio degli indicatori per la valutazione periodica della didattica (gruppi A, B, E e indicatori di approfondimento - allegato E al DM 6/2019) (in appendice).

L'Università di Firenze è classificata tra i mega Atenei italiani (con numero di iscritti superiore a 40.000) a vocazione generalista; la sua offerta formativa è ampia e variegata in rapporto alle aree disciplinari e ai livelli

57 Lauree Triennali (L)

69 Lauree Magistrali (LM)

9 Lauree Magistrali a ciclo unico (LMCU)

67 Master

53 Scuole di Specializzazione

36 Dottorati

24 Corsi di perfezionamento

8 Corsi di aggiornamento professionale

Formazione continua insegnanti e educatori

della formazione ed è rimasta relativamente stabile negli ultimi anni. In particolare, per gli anni accademici 2018/19 e 2019/20 sono stati accreditati 6 nuovi CdS (con contestuale disattivazione di 2 CdS), di cui uno ad orientamento professionale; viene costantemente aggiornata anche l'offerta dei Master, dei Dottorati di ricerca e delle Scuole di Specializzazione. Il Nucleo fornisce i necessari pareri in sede di proposta di istituzione dei percorsi (CdS, Dottorati).

Alcuni CdS, afferenti alle Scuole di Architettura, Agraria, Economia, SMFN, Scienze della Salute Umana, Studi Umanistici e della Formazione, svolgono attività didattica esclusivamente o in parte presso sedi decentrate (Borgo San Lorenzo, Empoli, Prato, Pistoia, Calenzano): le motivazioni di tali dislocazioni sono in parte legate ai rapporti con il territorio, con altre istituzioni scientifiche e con il servizio sanitario regionale, e in parte dipendenti dalle effettive disponibilità di spazi didattici.

Figura 2.1 - Offerta formativa di Ateneo A.A. 2018/19

2.2 Progettazione dell'offerta formativa

“Definite linee di indirizzo per la costruzione dell'offerta formativa, da documentare meglio; internazionalizzazione in crescita”

R1.B2: Programmazione dell'offerta formativa [Ateneo]

Rispetto a quanto osservato dal Nucleo nella Relazione 2018, l'Ateneo ha formalizzato le proprie politiche di sviluppo dell'offerta formativa, che tuttavia non sono ancora sufficienti a documentare il rapporto con il contesto scientifico, tecnologico e socio economico di riferimento e con le risorse di cui dispone (personale, strutture).

Nel nuovo Piano Strategico sono definiti alcuni macro obiettivi di sviluppo dell'offerta formativa (M.S.1, 4, 6) in connessione con le politiche del personale docente e per le infrastrutture (GR I e II); inoltre, a seguito del piano di azioni varato dagli Organi in risposta a queste considerazioni, l'Ateneo ha approvato **due documenti di indirizzo** per la costruzione dei nuovi corsi, nei quali sono sanciti **alcuni principi generali ai quali l'offerta formativa deve conformarsi**:

- coerenza con gli obiettivi del Piano Strategico;
- attenzione alle esigenze e alle potenzialità di sviluppo del territorio;
- centralità degli studenti;
- attrazione di un numero sempre maggiore di immatricolati, coerenza della durata effettiva dei percorsi di studio rispetto alla durata normale prevista, riduzione degli abbandoni;
- interazione tra didattica erogata e ricerca;
- incremento della prosecuzione degli studi nei cicli successivi di formazione;
- sostenibilità economico-finanziaria e verifica della docenza di riferimento ai sensi della normativa vigente;
- monitoraggio dei risultati conseguiti in coerenza con i requisiti di qualità Anvur.

Relazione del NdV 2018 - § 1.R1.B1, B3

- "[...] non sempre appare evidente come questi fattori, analizzati per singolo CdS, confluiscono in una riflessione più ampia volta ad accertare lo sviluppo e la sostenibilità dell'offerta formativa complessiva di Ateneo."
- "[...] non appaiono sempre documentati i processi che garantiscono la coerenza in sede di programmazione tra risorse disponibili [...] e scelte di offerta [...]."

Nota strategica "Azioni conseguenti alla Relazione del NdV 2018"

- Azione: Messa a punto di linee guida per la costruzione dell'offerta formativa
- Stato di attuazione: approvate le Linee Guida per la progettazione dei nuovi corsi di studio e Linee Guida per la ricognizione esterna della domanda di formazione e per la consultazione delle parti sociali (sedute del SA del 29 aprile e 21 maggio 2019)

P.S. 2019-2021 - MS 1.
Offerta formativa e diritto allo studio

- O.S.1.1.2 - Innovazione delle metodologie didattiche

P.S. 2019-2021 - MS 6.
L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale

- O.S. 6.1.1 - Miglioramento della qualità dei percorsi formativi in collaborazione con le AOU e AUSL

P.S. 2019-2021 - MS 4.
Ateneo nel mondo

- O.S. 4.2 - Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

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

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

R3.B4: Internazionalizzazione della didattica [CdS]

Le **linee guida** approvate costituiscono senza dubbio uno **strumento utile per indirizzare le strutture didattiche nella progettazione dei nuovi CdS**, ambito in cui l'Ateneo non aveva mostrato finora di intervenire direttamente e che necessita di un attento presidio. Ad esempio, per la maggior parte dei CdS dell'Ateneo, attivati in periodi precedenti l'introduzione del sistema AVA, non è sempre facile riscontrare se e come questi fattori siano stati presi in considerazione nelle fasi di progettazione iniziale e di revisione periodica dei percorsi. Più concretamente, gli indirizzi dell'Ateneo in materia di offerta formativa potrebbero indicare procedure standardizzate per affrontare l'insorgere di criticità, come ad esempio incrementi rilevanti di iscrizioni o non ottimale utilizzo di risorse (aule, personale, budget per contratti).

Nonostante il panorama ricco e attivo di relazioni internazionali intrattenute dall'Ateneo con istituzioni di tutto il mondo, per la cui mappatura si rimanda al sito web dedicato sull'[internazionalizzazione](#), ci sono ampi **margini di sviluppo sia per l'internazionalizzazione dell'offerta formativa, sia per l'attrattività e la mobilità internazionale degli studenti** (in ingresso e uscita). L'interesse dell'Ateneo e delle Scuole/CdS a promuovere questo settore si evince sia dalla programmazione strategica, sia dai documenti di riesame dei CdS, ed in questo senso alcune azioni organizzative concrete sono state messe in atto nell'ultimo anno (incremento delle borse di studio, incentivi economici correlati ai CFU acquisiti all'estero, revisione delle procedure di riconoscimento delle attività svolte all'estero, tutor multiculturali, welcome service). A fronte di tali azioni si osservano i primi, timidi segnali di crescita sull'andamento dei flussi (soprattutto in ingresso) e sulla produttività (cfr. Tabella 2.1 e dati in appendice); tuttavia i valori assoluti sono ancora contenuti e sotto la media nazionale. L'impegno su questa materia continua con l'incremento totale in bilancio degli stanziamenti per il sostegno della mobilità internazionale (+ 750.000 € circa rispetto al bilancio di previsione 2018 per le sole borse Erasmus) e con l'obiettivo di rafforzare anche i servizi di supporto. Si registra che nel 2019 sono stati nominati 35 *visiting professor*.

21 CdS con rilascio doppio titolo

2 CdS con rilascio titolo congiunto

9 CdS in lingua inglese

2 cattedre UNESCO

Figura 2.2 - Offerta formativa internazionale

Nota strategica "Azioni conseguenti alla Relazione del NdV 2018"

- Azione: Migliorare l'accoglienza per gli studenti stranieri: *welcome office*, segreteria studenti stranieri, servizi foresteria
- Stato di avanzamento: in corso

| Indicatori Anvur | UNIFI | ITALIA | Indicatori UNIFI | N. |
|---|----------------|----------------|--|--------------------|
| iC10 - Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso (2017) | 1,58 (2017) | 2,12 (2017) | Studenti in uscita Erasmus+ (Studio e Traineeship) | 1.090 (2017/18) |
| | 1,30 (2016) | | Studenti in uscita Paesi extra-UE | 1.100 (2016/17) |
| | | | | 143 (2018) |

| | | | | |
|---|----------------|-----------------|--|------------------|
| iC11 - Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero (2018) | 8,74 (2018) | 12,87 (2018) | | |
| | 6,79 (2017) | | | |
| iC12 - Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (2018) | 3,44 (2018) | 3,50 (2018) | Studenti in ingresso Erasmus+ (Studio) | 975 (2017/18) |
| | 3,31 (2017) | | | 901 (2016/17) |
| | | | Studenti in entrata Paesi extra-UE | 153 (2018) |

Tabella 2.1 - Indicatori di internazionalizzazione. Fonti: Scheda di Ateneo (29/06/2019) e Coordinamento Relazioni Internazionali di Ateneo – Monitoraggio accordi 2018

2.3 Qualità dei percorsi formativi

“Percorsi complessivamente coerenti con la domanda di formazione, da specificare meglio obiettivi formativi degli insegnamenti e dei tirocini”

R3.A2: Definizione dei profili in uscita

R3.A3: Coerenza tra profili e obiettivi formativi

R3.A4: Offerta formativa e percorsi

Il Nucleo di Valutazione desume le informazioni utili all'analisi di questi requisiti prevalentemente dalle Relazioni delle CPDS, dalla lettura a campione delle SUA-CdS e dalle audizioni dei CdS. Escludendo l'analisi del contenuto dei documenti rispetto alla disciplina specifica del CdS, l'analisi del Nucleo si è focalizzata sull'approccio metodologico all'AQ dei CdS. Su questo si osserva che in generale i documenti citati (pur con le dovute differenze tra i singoli CdS) potrebbero **esplicitare maggiormente il legame tra** la raccolta delle **esigenze delle parti interessate** (studenti, docenti, organizzazioni scientifiche e professionali), gli aspetti culturali, scientifici e professionalizzanti del progetto formativo, le **conoscenze, abilità e competenze associate ai profili professionali** che il CdS si propone di formare. Di conseguenza, **l'articolazione del percorso formativo**, gli obiettivi formativi specifici

e i **risultati di apprendimento attesi** sarebbero meglio delineati. Ciononostante, la definizione dei profili professionali, gli obiettivi formativi generali del corso e specifici degli insegnamenti appaiono **perlopiù chiari e complessivamente coerenti**. Dalle Relazioni delle CPDS si evince la necessità di **assicurare che le eventuali attività di tirocinio siano maggiormente conformi agli obiettivi formativi del corso di studi** e ai risultati di apprendimento attesi, e di conseguenza di progettare percorsi coerenti presso le sedi più qualificate, agevolarne la scelta e semplificare le procedure di attivazione. In relazione a ciò, l'Ateneo ha condotto un monitoraggio sulle convenzioni in essere e sui tirocini attivati dal 2012 a giugno 2019, concludendo che solo il 51,25% delle convenzioni stipulate sono efficaci ai fini dell'attivazione di tirocini, mentre la restante parte è inattiva. Le valutazioni dei tutor aziendali dei tirocini (Figura 2.3) e dei laureati occupati (Figura 2.4) sull'utilizzo delle conoscenze acquisite durante il Corso di Studi restituiscono complessivamente un quadro positivo della coerenza tra obiettivi, risultati di apprendimento e sbocchi professionali, pur con una certa variabilità tra i corsi.

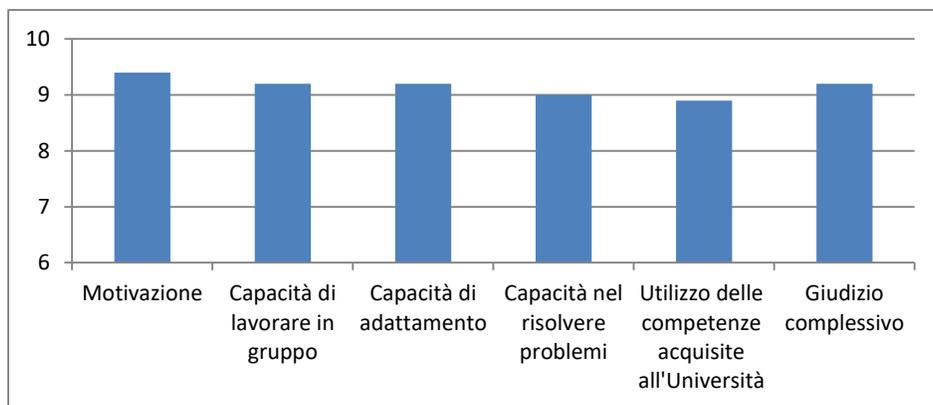


Figura 2.3 - Valutazione delle abilità del tirocinante da parte dell'azienda ospitante. Fonte: Valmon – 4.877 schede consolidate nel periodo 01/09/2018 - 31/08/2019

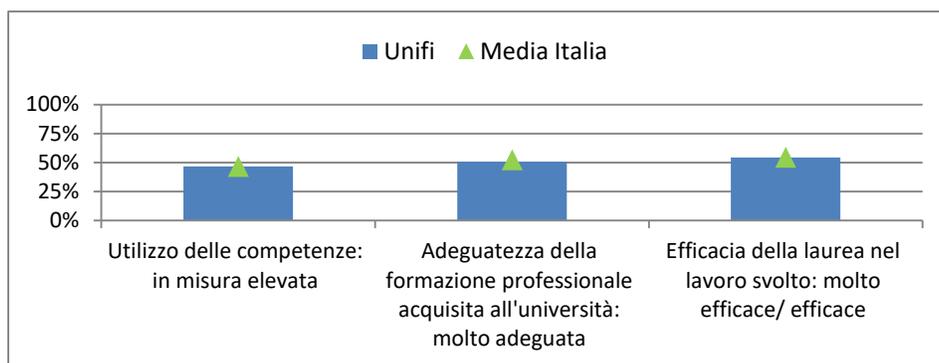


Figura 2.4 - Condizione occupazionale dei laureati 2017 a 1 anno dal titolo. Sono esclusi i laureati triennali che proseguono gli studi. Fonte: Indagine Almalaurea 2018

2.4 Ammissione e carriere degli studenti

“Grande attenzione all’orientamento e al tutorato e ai servizi per gli studenti”

R1.B1: Ammissione e carriera degli studenti [Ateneo]

R3.B1: Orientamento e tutorato [CdS]

R3.B2: Conoscenze richieste in ingresso [CdS]

Come largamente esposto nelle Relazioni precedenti, l’Ateneo fiorentino è molto attivo sul fronte dell’**orientamento in ingresso, itinere ed uscita**. Le numerose e diversificate iniziative sono ampiamente documentate sul sito di Ateneo ([orientamento](#); [placement](#)) e su questa

linea sono stabiliti rilevanti obiettivi strategici e di performance. Le azioni sono **promosse, coordinate e monitorate a livello centrale e attuate in sinergia con le strutture**

decentrate (Scuole) attraverso un sistema integrato sul piano organizzativo interno all’Ateneo e articolato sul territorio (Scuole, enti e aziende).

P.S. 2019-2021 - MS 1. Offerta formativa e diritto allo studio

- O.S. 1.1 - Garantire l'efficacia dell'offerta formativa
- O.S. 1.2 - Consolidare le politiche per il diritto allo studio
- O.S. 1.3 - Consolidare le iniziative di orientamento

Dalle relazioni delle CPDS si evince una larghissima partecipazione dei CdS alle attività di orientamento in ingresso e tutorato in itinere e l'interesse a rinforzare questi strumenti per prevenire gli abbandoni e i ritardi nella progressione di carriera, mentre le iniziative di orientamento in uscita e job placement appaiono ancora poco sfruttate a fronte del consistente valore scientifico e impegno profuso dall'Ateneo su questo versante. Le modalità di ammissione, recupero delle carenze iniziali (Obblighi Formativi Aggiuntivi – OFA) e 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'impegno verso le attività di orientamento e job placement e l'articolazione complessiva dei relativi servizi sono state riconosciute come buone pratiche anche dalla CEV in visita di accreditamento.

Eventi e iniziative di orientamento in ingresso (open day, scuola estiva, seminari...)

Autovalutazione e supporti per lo sviluppo delle competenze disciplinari

Alternanza Scuola-Università

Progetto Competenze Trasversali

Studenti tutor (TU, TA, DA, tutor interculturali) - accoglienza, sostegno e partecipazione

Tutor senior - tutoraggio didattico nelle materie matematica, fisica, chimica

Orientamento alle LM

Career Service (career education, formazione al lavoro, incontri con le imprese, sviluppo dell'intraprendenza)

Figura 2.5 - Principali attività di orientamento in ingresso (azzurro), itinere (blu) e uscita (arancio)

2.5 Metodologie didattiche e di accertamento delle competenze

“Metodologie didattiche diversificate in rapporto ai risultati di apprendimento attesi, percorsi sufficientemente flessibili, crescente utilizzo del blended 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 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 e che prevede corsi di logica, laboratori di scrittura, laboratori di statistica di base e un laboratorio di *team-studying*.

Per le **esigenze di particolari categorie di studenti** sono previste modalità di gestione delle carriere e servizi di sostegno specifici, oggetto di ulteriori sviluppi secondo quanto disposto dal Piano Strategico e dal Piano Integrato, e a cui si raccomanda di dare la più ampia visibilità per accrescerne la fruizione effettiva.

Anche l'apertura di due biblioteche in orario serale e al sabato e di alcuni spazi al sabato facilita l'organizzazione autonoma dello studio.

Per tutti questi scopi e **per favorire la flessibilità e l'innovazione delle metodologie didattiche** si osserva un **crescente ricorso** agli strumenti di **e-learning**; tuttavia l'utilizzo prevalente della piattaforma Moodle appare ancora orientato all'archiviazione di contenuti da fruire a distanza, più che ad una didattica interattiva.



Figura 2.6 - Principali servizi per particolari categorie di studenti

| A.A. | N. insegnamenti attivati su Moodle | Percentuale su totale insegnamenti |
|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 2016/17 | 1.731 | 30,4% |
| 2017/18 | 2.207 | 36,7% |
| 2018/19 (al 7/06/2019) | 2.387 | 38,3% |

Tabella 2.2 - Insegnamenti in blended learning (esclusi Master, corsi di perfezionamento e aggiornamento professionale). Fonte: SIAF - Monitoraggio Progetto DideL e attività eLearning - Luglio 2019

R3.B5: Modalità di verifica dell'apprendimento

Nell'ultimo anno le Scuole, accompagnate dal PQ e dalla rete dei referenti per l'AQ, 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. Ciononostante, dalle rilevazioni sull'opinione degli studenti e dalle Relazioni delle CPDS risulta che le modalità di verifica siano ritenute **sufficientemente chiare** e nella maggior parte dei casi adeguate al tipo di competenza da acquisire. 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 controllare i progressi nell'apprendimento 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.

L'Ateneo parteciperà alla prossima edizione del Progetto TECO di ANVUR per testare le competenze trasversali (TECO-T) e disciplinari (TECO-D) acquisite dagli studenti.

2.6 Sostenibilità della didattica

“Carichi didattici monitorati e complessivamente adeguati, esplicitare il ricorso a contratti per funzionalità didattica, controllare il quoziente docenti/studenti”

R1.C3: Sostenibilità della didattica [Ateneo]

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

Come già in parte osservato (§ 1), **l'Ateneo monitora** puntualmente 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

P.S. 2019-2021 - GR I. Valorizzazione delle risorse umane e politiche del personale

- Ob. I.2.1 - Connessione delle politiche del personale docente con la sostenibilità dei corsi di studio

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).

Nota strategica "Azioni conseguenti alla Relazione del NdV 2018"

- Controllo sui contratti di insegnamento per garantire funzionalità alle esigenze didattiche e definire piani di reclutamento per SSD in sofferenza
- Controllo del rapporto studenti/docenti per definire appropriate soluzioni organizzative della didattica
- Esito: in corso di attuazione

L'Ateneo si è inoltre recentemente fatto carico dell'**opportunità**, evidenziata dal Nucleo nella Relazione 2018, **di un più efficace controllo di altri parametri** di valutazione

della sostenibilità e qualità della didattica (**corretto utilizzo dei contratti di insegnamento, rapporto tra numerosità degli studenti e docenti**). A tale scopo il Nucleo offre il suo contributo di analisi (dettagli in appendice)².

² I dati di dettaglio sulle ore di docenza per tipologie di copertura riportati nell'analisi della distribuzione interna dei carichi e dei contratti sono tratti dalla programmazione didattica 2018/2019 estratta da U-GOV alla data del 30 agosto 2019; a causa dei diversi momenti di aggiornamento e dei diversi filtri impostati non è possibile fare un confronto diretto né con gli indicatori ANVUR o con i dati contenuti nella SUA né con i dati elaborati dall'Ateneo a supporto della programmazione del personale, ma l'ordine di grandezza dei fenomeni osservati appare complessivamente coerente con le altre fonti citate.

| Indicatore | Valore UNIFI | Indicatore | Valore UNIFI |
|--|--------------|---|--------------|
| Ore didattica assistita erogata da Professori | 132.768 | Ore didattica assistita erogata da Professori e Ricercatori | 168.467 |
| Ore didattica assistita erogata da Ricercatori | 35.699 | | |
| Ore didattica assistita erogata per contratto, affidamento o supplenza | 31.339 | | |
| Ore per attività di tirocinio | 36.585 | | |
| | | Ore didattica potenziale (da Scheda Ateneo) | 168.120 |
| Totale ore di didattica assistita erogata | 199.806 | Didattica erogata/potenziale | 1,002 |

Tabella 2.3 - Riepilogo ore didattica erogata nei CdS A.A. 2018/2019 e confronto ore didattica potenziale/erogata. Fonte: elaborazione NdV su Scheda Indicatori di Ateneo – 30/06/2019 (didattica potenziale) e SUA-CdS - 22/08/2019

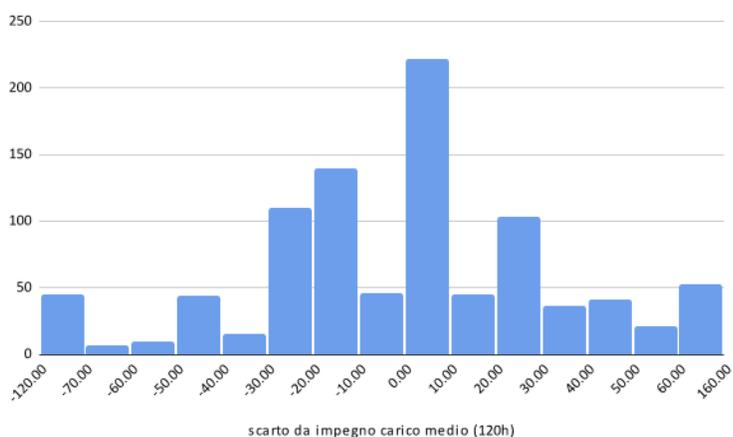


Figura 2.7 - Distribuzione dei docenti a tempo pieno (PA e PO) per scarto tra impegno potenziale medio (120h) e impegno effettivo, anno accademico 2018/19. Fonte: UGOV Didattica anno - 30 agosto 2019

dei ricercatori che indica come impegno potenziale massimo 180 ore, ma vi sono anche casi estremi di docenti con carichi superiori a 180 ore. Non si osservano variazioni di rilievo rispetto all'anno precedente. Un'analisi di dettaglio puntuale per docente, SSD e Dipartimento può consentire l'individuazione di eventuali inefficienze nella ripartizione delle coperture.

Nel corso del 2019 il Nucleo ha valutato 5 **richieste di cambio di settore scientifico disciplinare e scambio contestuale con docenti di altri Atenei**; il parere obbligatorio del Nucleo in questi casi è formulato tenendo conto della sostenibilità didattica del settore specifico a fronte dell'uscita del docente. La sostenibilità è misurata

Il rapporto tra le ore di didattica frontale complessivamente erogate nell'offerta formativa dei CdS e teoricamente erogabili da risorse interne (professori e ricercatori) rimane intorno all'unità (soglia **positiva** secondo le *Linee Guida per l'Accreditamento Periodico delle sedi e dei CdS* di ANVUR; cfr. Tabella 2.3), con un **impiego dei docenti strutturati di poco superiore** rispetto al potenziale teorico, che può in parte dipendere dalla diversa regolamentazione dell'Ateneo rispetto ad ANVUR in merito

all'impegno didattico medio di professori e ricercatori.

Osservando la **distribuzione dei carichi didattici** dei professori a tempo pieno rispetto all'impegno medio richiesto (Figura 2.7)³ si rileva che **la maggioranza dei docenti svolge un carico didattico conforme all'impegno potenziale medio** (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 sono consentiti dal Regolamento sulla valutazione dei professori e

³ Qui e nell'analisi dei pensionamenti sono esclusi i SSD di area medica in quanto presentano valori notevolmente più alti della media per la contabilizzazione del carico relativo alle Scuole di Specializzazione

confrontando le ore di didattica potenziale media/massima del settore con le ore di didattica erogata nell'anno considerando la presenza di contratti, docenti di altri settori e assunzioni/ cessazioni. I passaggi sono stati approvati con la raccomandazione di porre attenzione alla costruzione dell'offerta formativa cercando di garantire per quanto possibile la corrispondenza tra settore del docente e settore dell'insegnamento, aspetto che incide sulla qualità della didattica, fatte salve le competenze per settori affini.

Dalle analisi effettuate sui dati di supporto per la programmazione del personale docente, si rileva che **la maggior parte dei SSD dell'Ateneo non è sottoposto a variazioni del carico didattico in relazione ai flussi di ingresso/uscita** dei docenti nel biennio 2019-2020. Tuttavia vi sono 6 SSD per i quali l'onerosità del carico didattico già rilevata per il 2019 si aggrava nella proiezione del 2020 per effetto delle **cessazioni** previste, non compensate da reclutamenti, mentre tra i SSD con carichi ridotti alcuni di questi subiscono un ridimensionamento in positivo, altri in negativo (Figura 2.8). Si rimanda alla matrice dei dati a supporto della programmazione del personale (DAF, ad accesso autenticato) per la situazione puntuale dei singoli SSD. Si ribadisce comunque la necessità di salvaguardare le esigenze scientifiche di quei SSD in cui sono incardinate poche risorse, anche se a fronte di un basso fabbisogno nella programmazione didattica.

| 2019-2020 | Miglioramento 😊 | Lieve miglioramento | Stabile | Peggioramento ↓ |
|---|--------------------|---------------------|------------|--------------------|
| N. SSD con carichi onerosi (indice < 80) | 4 | 7 | 44 | 6 |
| N. SSD con carichi ridotti (indice > 120) | 5 | 3 | 24 | 4 |
| N. SSD con carichi equi (80 ≤ indice ≤ 120) | - | - | 139 | 7 |
| Totale SSD | 9 | 10 | 207 | 17 |

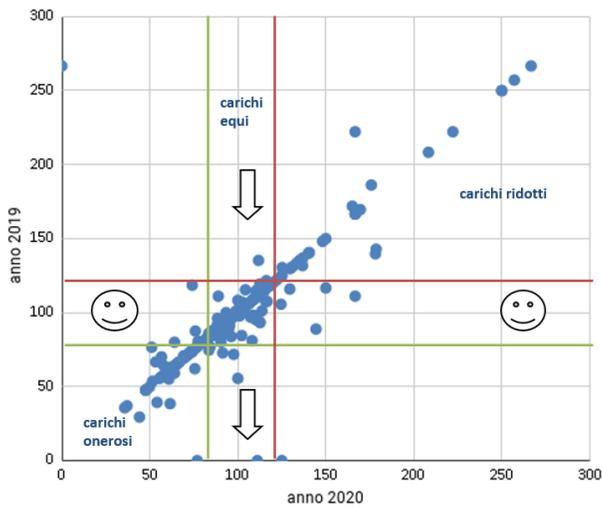


Figura 2.8 - SSD coinvolti in una variazione dell'indice di copertura del fabbisogno con potenziale interno - anni 2019 e 2020. Fonte: Elaborazione NdV su Quadri di supporto alla programmazione del personale docente e ricercatore dei Dipartimenti Gennaio 2019 – DAF

| | | |
|------------------------------------|-----------------|---------------|
| Affidamenti gratuiti personale SSN | 42.469,5 | 17,28% |
| Contratti gratuiti | 4.516 | 1,83% |
| Contratti retribuiti | 22.583 | 9,18% |
| Totale Contratti | 69.858,5 | 28,43% |

Tabella 2.4 - Didattica erogata da personale esterno per tipologia di contratto. Fonte: Elaborazione NdV su dati UGOV Didattica - anno offerta 2018 (dati agosto 2019)

La percentuale di ore coperte mediante docenti esterni (contratti retribuiti e gratuiti, affidamenti in convenzione) **appare complessivamente accettabile** rispetto al totale dell'offerta formativa. Aldilà dei casi in cui il ricorso a tali modalità di copertura sembra dipendere direttamente da esigenze di tipo didattico-disciplinare (es. affidamenti al personale del Servizio Sanitario Regionale nella Scuola di Scienze della Salute Umana), come già indicato si conferma l'opportunità di monitorare attentamente tali

dinamiche di attribuzione, apparentemente più frequenti in alcune Scuole, per verificare che questi siano in effetti stipulati non per sopperire alla carenza di docenza strutturata, ma in funzione di specifiche necessità formative, ad esempio professionalizzanti.

Il rapporto tra numero di studenti regolari e docenti interni rimane pressoché stabile, con valori peggiori rispetto alle medie nazionali per l'area medico-sanitaria e soprattutto umanistico-sociale, e migliori per l'area scientifico-tecnologica (Tabella 2.5). In appendice 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

| Rapporto studenti regolari/docenti | UNIFI | ITALIA |
|------------------------------------|-------|--------|
| Area medico-sanitaria | 15,4 | 14,17 |
| Area scientifico-tecnologica | 13,8 | 16,20 |
| Area umanistico-sociale | 38,6 | 33,83 |

Tabella 2.5 - 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 - 29/06/2019

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. Come osservato nella Relazione dell'anno precedente, l'Ateneo tiene conto della numerosità studentesca di riferimento delle classi di laurea per organizzare l'attività didattica (sdoppiamento degli insegnamenti, mutuazioni). Questo parametro 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. Per questo il Nucleo auspica che l'azione di controllo stabilita nella Nota strategica approvata dagli Organi dia avvio ad un monitoraggio sistematico di questa informazione e al suo utilizzo per le finalità indicate.

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

“Capacità di autovalutazione e prospettiva ciclica da sviluppare maggiormente, necessità di rafforzare il contributo di tutti i portatori di interesse; risultati della formazione complessivamente migliorabili”

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

Gli adempimenti documentali del sistema AVA (aggiornamento della SUA-CdS, commento alla Scheda di Monitoraggio Annuale e Rapporto di Riesame da parte dei CdS; relazione delle CPDS) cadenzano i principali momenti di monitoraggio interno e (auto)valutazione dei Corsi di Studio.

Il Nucleo ha esaminato questi documenti, oltre che per apprendere informazioni sull'organizzazione e sulle modalità interne di gestione dei processi formativi, con un particolare interesse a verificare **come i CdS e le Commissioni Paritetiche mettano in atto le procedure del sistema di gestione dell'AQ**. Per questo in particolare ha analizzato le Relazioni delle CPDS attraverso una griglia di lettura, associando i contenuti dei documenti ai requisiti di AQ dei CdS (R3) in modo da poter confrontare le diverse pratiche e cogliere alcune generalizzazioni ovvero segnalare prassi significative.

In primo luogo si osserva che **la stessa struttura di questi documenti non facilita una riflessione strutturata e omogenea da parte di tutti i soggetti coinvolti nel monitoraggio e autovalutazione sui punti di attenzione dell'attuale sistema di AQ**: lo schema e i contenuti attesi nella Relazione delle CPDS (rimasto lo stesso dal primo

avvio del sistema AVA), nelle Schede di Monitoraggio Annuale e nel Rapporto di Riesame appaiono tutti scollati tra loro, cosicché non è immediato reperire le informazioni utili a valutare l'aderenza ai requisiti. Benché chiaramente diverse siano le finalità di questi documenti, è auspicabile trasformare le attività di monitoraggio e (auto)valutazione in momenti integrati di valutazione e programmazione all'interno di un sistema complessivamente coerente, che ha chiare le priorità da assicurare nello svolgimento delle attività. In attesa di un intervento di semplificazione a monte da parte di ANVUR, questo potrebbe essere raggiunto con un intervento da parte del PQ di Ateneo volto a fornire linee guida che agevolino un'interpretazione uniforme e coesa del sistema di AQ dei CdS. A tal fine il Nucleo mette a disposizione dell'Ateneo anche i propri strumenti di analisi, auspicando che possano favorire spunti di riflessione, una migliore articolazione dei documenti e quindi la crescita complessiva della cultura della valutazione a tutti i livelli. Tra le capacità da **sviluppare maggiormente** nei CdS e nelle CPDS, in modo analogo a quanto sta in parte accadendo in Ateneo per l'AQ dei Dipartimenti, vi è **l'approccio ciclico che**, partendo dal monitoraggio dei dati e dal riconoscimento di eventuali aree di debolezza, programma conseguenti azioni di miglioramento, ne controlla gli esiti nel tempo e li restituisce ai soggetti interessati.

R3.D3: Revisione dei percorsi formativi

Il processo di **autovalutazione dei CdS** all'interno delle **Schede di Monitoraggio Annuale** nella maggior parte dei casi consiste in un **commento agli indicatori ANVUR**; talvolta i CdS propongono **azioni di miglioramento, circoscritte ai fenomeni osservati. Tra gli aspetti più critici sono frequentemente indicati il tasso di abbandono e il ritardo nella progressione di carriera**, come risulta anche dalle valutazioni del Nucleo (cfr. Figura 2.9 e appendice). Con l'avvento delle SMA i CdS hanno di fatto **smesso di condurre il riesame annuale**, nel quale riportare sistematicamente, a fianco dell'analisi dell'andamento delle carriere degli studenti, anche considerazioni un po' più ampie sui processi di AQ della didattica, monitorare gli esiti delle azioni correttive adottate in precedenza e proporre ulteriori azioni di miglioramento. L'ultimo Rapporto di Riesame annuale è del 2016; nel 2018 i CdS hanno prodotto il **Rapporto di Riesame Ciclico**. Nei documenti di AQ dei CdS potrebbero essere messe meglio in luce le attività finalizzate al coordinamento didattico e le modalità con le quali i CdS pervengono all'aggiornamento periodico e alla **revisione dei contenuti degli insegnamenti e dei percorsi formativi** in relazione alle richieste dei settori scientifici e professionali di riferimento e alle eventuali criticità riscontrate nell'erogazione della didattica e nei risultati della formazione.

Le Relazioni Annuali delle **CPDS** spesso si sono finora limitate a **sintetizzare l'autovalutazione dei CdS**, con una certa sovrapposizione nei ruoli dei due organismi; come già osservato (cfr. § 1.1) si auspica che nella nuova composizione le CPDS, accompagnate dal PQ, **elaborino un giudizio indipendente sull'attuazione dei requisiti di AQ nei CdS**. Le CPDS, costituite a livello di Scuola, spesso si ripartiscono in sottocommissioni; modalità di lavoro interessanti si rilevano nella Scuola di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (che ha costituito CPDS di Corso di Studi) e nella Scuola di Scienze della Salute Umana (che conduce audit interni ai propri CdS). Nell'ultimo anno **osservazioni ricorrenti** tra le Scuole hanno riguardato la situazione delle **infrastrutture** (aule e laboratori), l'efficacia della **comunicazione verso gli studenti**, le ragioni di una **scarsa internazionalizzazione**. Più rare sono le segnalazioni sull'adeguatezza dell'organizzazione, dei calendari didattici e dei servizi di supporto.

R3.D1: Contributo dei docenti e degli studenti

Gli esiti dei monitoraggi condotti dai Gruppi di Riesame e dalle CPDS sulle carriere degli studenti, i tassi di occupazione, l'opinione degli studenti sono normalmente discussi collegialmente nei Consigli di CdS. La **partecipazione degli studenti e dei docenti non direttamente coinvolti nei processi di AQ e delle altre parti interessate appare ancora limitata**, nonostante le varie modalità messe a disposizione per segnalazioni e reclami

(questionari, interrogazioni dirette, assemblee, *form on line*). Dalle audizioni si apprende che le modalità di interazione appaiono più efficaci quando, anche per vie informali, sono tese a risolvere criticità puntuali; dagli studenti si lamenta tuttavia talvolta l'assenza di un chiaro feedback rispetto alle segnalazioni fatte.

R3.D2: Coinvolgimento degli interlocutori esterni

La **consultazione delle parti interessate** viene formalizzata in tutte le Scuole attraverso la costituzione di un Comitato di Indirizzo; si osserva in buona parte dei casi una tendenza a limitare la scelta dei componenti a cerchie ristrette, geograficamente o per settori professionali e una scarsa attenzione da parte dei CdS

e CPDS a **verificarne la rappresentatività**. Con alcune eccezioni, le **consultazioni ufficiali** paiono piuttosto **sporadiche, e poco documentate**; ciò d'altra parte non significa che i rapporti con le parti interessate non vengano coltivati con adeguata profondità dai CdS in modo meno formale, così come è spesso emerso anche durante le audizioni dei CdS. Anche se non sono frequentemente descritte, l'azione dei Comitati di Indirizzo sulla revisione dei percorsi formativi si è talvolta concretizzata ad esempio nell'immediata attivazione di seminari, per integrare il percorso formativo con nuove competenze professionalizzanti.

L'analisi degli **indicatori ANVUR delle carriere degli studenti** (avvii di carriera, tasso di abbandono, studenti regolari e laureati entro un anno dalla durata normale del corso) può evidenziare la presenza di alcune criticità, tuttavia non è immediato individuare le cause che, in alcune occasioni, rendono non pienamente efficaci le metodologie didattiche e i servizi di supporto. I **dati rimangono pressoché stabili nell'ultimo triennio, ancora inferiori ai dati nazionali** (Figura 2.9). Nel complesso, si apprezza l'evidente impegno dell'Ateneo e dei CdS nei processi di AQ della didattica, ma si segnala anche la necessità di potenziare il coinvolgimento delle parti interessate nelle attività di revisione dei CdS e l'individuazione di azioni di miglioramento specificatamente connesse al monitoraggio dei risultati della formazione.

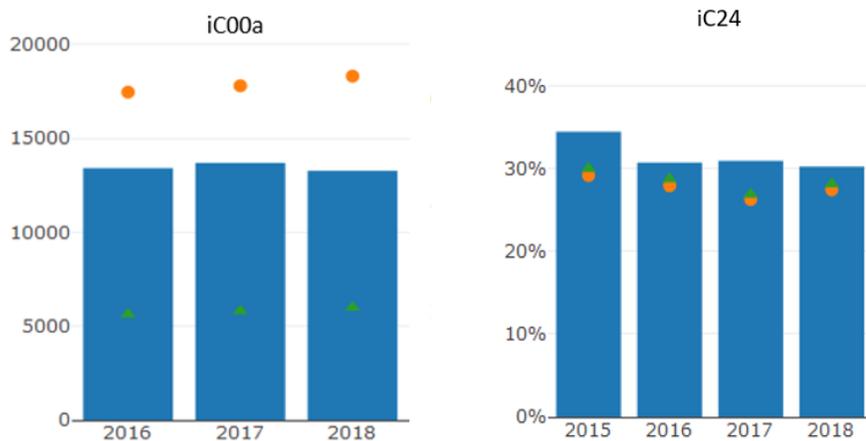


Figura 2.9 - Indicatori Anvur: iC00a - Avvii di carriera al primo anno (L; LMCU; LM); iC24 - Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni; iC01 - Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare; iC17 - Percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del CdS. Fonte: Scheda Indicatori di Ateneo - 30/06/2019



Progettazione e aggiornamento dell'offerta formativa

| <i>Elementi positivi</i> | <i>Aree di miglioramento</i> |
|---|---|
| Interesse per lo sviluppo di metodologie didattiche innovative | Documentazione dell'articolazione dell'offerta formativa in rapporto ai risultati e alle richieste del mercato del lavoro |
| Sostenibilità della didattica da parte delle risorse di docenza | Controllo del quoziente studenti/docenti e dei contratti di insegnamento |

Ammissione e carriere degli studenti

| <i>Elementi positivi</i> | <i>Aree di miglioramento</i> |
|---|--|
| Varietà delle iniziative di orientamento in ingresso e itinere | Coordinamento e controllo della qualità dei tirocini (sedi convenzionate, progetto formativo, efficacia) |
| Sensibilità per le esigenze di specifiche categorie di studenti | Tasso di abbandono e progressione di carriera, internazionalizzazione |

Sistema di AQ della didattica e dei CdS

| <i>Elementi positivi</i> | <i>Aree di miglioramento</i> |
|---|---|
| Capacità di autovalutazione dei CdS in progressiva evoluzione | Modalità di monitoraggio e individuazione di azioni correttive e controllo dei risultati ex post da parte dei GR e delle CPDS |
| | Strumenti di ausilio da parte del PQ |
| | Coinvolgimento di studenti e parti sociali nella revisione dei percorsi |

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

In questo capitolo il Nucleo valuta l'efficacia delle politiche di Ateneo per la qualità della ricerca e della terza missione e i processi del sistema di AQ dei Dipartimenti, con particolare riferimento agli aspetti metodologici degli stessi, concentrandosi sulle evidenze documentali, correlate a tale ambito di valutazione, sviluppate autonomamente dall'Ateneo, nelle more della revisione della SUA-RD e dell'avvio della prossima VQR:

| | |
|--|---|
| AQ - Ricerca e Terza Missione e Dipartimenti | § 3.1: strategie di Ateneo e piani 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 terza missione (R4.A2, R4.B2, R4.B3, R4.A4) |
| | § 3.3: monitoraggio dei risultati della ricerca e delle attività di terza missione (R4.A2, R4.A4, R4.B2) |

Le fonti consultate per l'analisi sono il Piano Strategico 2019-2021 e la nota strategica "Azioni conseguenti alla Relazione del Nucleo di Valutazione anno 2018", gli atti di indirizzo e le delibere degli Organi di Governo di Ateneo, i regolamenti della specifica materia, il rapporto dell'Osservatorio della Ricerca, le Relazioni dei Dipartimenti. In appendice, oltre che nel § 3.3, si riporta il monitoraggio degli indicatori per la valutazione periodica della ricerca (gruppo C allegato E al DM 6/2019), tratti dalla Scheda di Ateneo.

Nella Relazione 2018 il Nucleo aveva osservato che il **sistema di gestione dell'AQ della ricerca e della terza missione non appariva ancora pienamente strutturato**; sebbene ne esistessero i presupposti (indirizzi strategici esplicitati, un'organizzazione formalizzata a livello centrale e decentrato, strumenti di monitoraggio definiti, performance per lo più positive), questi mancavano ancora di una compiuta organicità. Nell'ultimo anno il Nucleo ha dunque avviato un confronto con

Nota strategica "Azioni conseguenti alla Relazione del NdV 2018"

- Azione: Definizione di indirizzi per l'AQ della ricerca e della terza missione
- Stato di attuazione: in corso
- Azione: Standardizzare i processi di AQ per la valutazione dei risultati della ricerca
- Esito: Predisposto schema per la Relazione dei Dipartimenti - prima applicazione: settembre 2019

Rettore, Prorettori, Presidio Qualità e Dipartimenti sui processi di raccolta, analisi e (auto)valutazione della grande e diversificata mole di informazioni relative a questo ambito di attività (produzione scientifica, progetti di ricerca, internazionalizzazione, attività commerciale, public engagement...), andando ad analizzare peculiarmente il coinvolgimento dei Dipartimenti nella programmazione strategica e operativa con l'intento di verificarne il grado di maturazione, per cogliere gli spunti più significativi, che possono costituire buone pratiche da diffondere, e al contempo per mettere in evidenza gli aspetti di miglioramento. Tale priorità si inquadra nell'intento del Nucleo di **seguire l'evoluzione del processo di assicurazione della qualità della ricerca secondo una prospettiva valutativa ciclica**. Nella Relazione 2018 il Nucleo si era concentrato sulla valutazione della programmazione strategica nell'ambito della ricerca e sui correlati aspetti di monitoraggio; ora, intende verificare come questi processi e gli obiettivi strategici generali dell'Ateneo siano stati presi in carico ed implementati dai Dipartimenti, al fine di contribuire a loro volta al processo di programmazione strategica in

logica *bottom-up*, dopo essere stati destinatari delle politiche strategiche degli Organi centrali secondo l'iniziale processo a cascata di tipo *top-down*.

3.1 Politiche per la qualità della ricerca e della terza missione

“Strategie definite a livello di Ateneo e declinate coerentemente nei Dipartimenti, ma è migliorabile la definizione degli obiettivi-indicatori-target”

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 linee strategiche dipartimentali

Nel Piano Strategico 2019-2021 l'Ateneo ha individuato 3 macro **obiettivi** (declinati in 9 obiettivi di base) specificamente correlati alla missione strategica della **ricerca** (M.S. 2), a cui si aggiungono quelli volti a promuovere l'internazionalizzazione delle reti di ricerca (M.S. 4) e l'integrazione con il servizio sanitario regionale (M.S. 6).

L'Ateneo ha definito anche obiettivi strategici connessi alle variegate attività di **terza missione**, tra cui trasferimento tecnologico (M.S. 3), cooperazione allo sviluppo (M.S. 4), public engagement (M.S. 5), attività cliniche (M.S. 6); a questa linea possono essere ascritti anche gli obiettivi operativi indicati nel Piano Integrato per la valorizzazione del patrimonio culturale. L'attuazione di queste strategie presuppone l'impegno relativo alla valorizzazione e potenziamento delle risorse umane e strutturali (O.S. 6.2, G.R. I e II).

A loro volta, i **Dipartimenti** sono stati chiamati a declinare questi obiettivi **in azioni di struttura coerenti**, con indicatori e target per la successiva valutazione dei

risultati e la previsione delle risorse necessarie alla realizzazione.

P.S. 2019-2021 - M.S. 2. Ricerca scientifica

- O.S. 2.1 - Migliorare la qualità e produttività della ricerca: 21 azioni di struttura
- O.S. 2.2 - Promuovere la formazione e valorizzazione dei migliori talenti: 12 azioni di struttura
- O.S. 2.3 - Potenziare la competitività nell'attrazione delle risorse: 12 azioni di struttura

P.S. 2019-2021 - MS 4. Ateneo nel mondo

- O.B. 4.1.1 - Sviluppo della capacità di integrazione nelle reti di ricerca internazionali: 17 azioni di struttura
- O.B. 4.1.2 - Sistematizzazione e incremento delle attività di cooperazione allo sviluppo, inclusa la collaborazione con le istituzioni internazionali: 6 azioni di struttura

P.S. 2019-2021 - MS 3. Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro

- O.S. 3.1 - Promuovere la formazione al lavoro, lo sviluppo dell'occupabilità, la generazione di intraprendenza: 12 azioni di struttura
- O.S. 3.2 - Potenziare la collaborazione con le istituzioni, le imprese, il territorio per valorizzare l'innovazione: 21 azioni di struttura

P.S. 2019-2021 - M.S. 6. Integrazione con il SSR

- O.S. 6.1 - Potenziare le interazioni e l'integrazione per ottenere sinergie nell'ambito della didattica e della ricerca clinica: 4 azioni di struttura (Dipartimenti di area medica)
- O.S. 6.2 - Incrementare le risorse umane e strutturali congiunte per potenziare le attività didattiche, di ricerca e cliniche: 4 azioni di struttura (Dipartimenti di area medica)

P.S. 2019-2021 - MS 5. Comunicazione e diffusione della cultura universitaria

- O.S. 5.1 - Valorizzare la missione culturale e scientifica del l'Ateneo sul territorio: 28 azioni di struttura

Il **processo di pianificazione strategica a cascata da parte dei Dipartimenti** ha preso ufficialmente avvio con una serie di comunicazioni del Rettore, con cui le strutture sono state chiamate a questo esercizio programmatico, che costituisce un elemento di parziale novità nei

processi di AQ dell'Ateneo. Precedentemente, esclusi i piani sviluppati dai Dipartimenti di eccellenza, la programmazione dipartimentale aveva infatti riguardato, almeno dal punto di vista formale e documentale, prevalentemente gli aspetti operativi (obiettivi inseriti nel Piano Integrato delle Performance). In concomitanza della revisione del Piano Strategico, il

Atti di indirizzo su pianificazione strategica dipartimentale

- Nota del Rettore prot. 222532 del 20 dicembre 2018 ai Direttori di Dipartimento - oggetto: "Piano Strategico 2016-2018"
- Nota del Rettore prot. 224770 del 28 dicembre 2018 ai Direttori di Dipartimento - oggetto: "Individuazione azioni di struttura per la pianificazione strategica e correlato impiego di budget 2019"
- Comunicazione del Rettore prot. 105103 del 7 giugno 2019 ai Direttori di Dipartimento (assestamento Piano Strategico)

Rettore ne ha condiviso con i Dipartimenti la bozza, predisposta con la squadra di governo, invitando i Dipartimenti a dibattere i contenuti politici e di indirizzo del Piano in vista dei passaggi istituzionali; successivamente, nell'ottica di garantire un pieno coinvolgimento di tutte le strutture verso gli obiettivi strategici generali e con l'intento di valorizzare il loro specifico apporto progettuale alle performance generali dell'Ateneo, è stato chiesto ai Dipartimenti di individuare, per ciascuna delle missioni strategiche stabilite nel Piano, al massimo due azioni di struttura, con relativi indicatori e target e budget assegnato, compilando una griglia, poi confluita nel documento

"Annesso al Piano Strategico 2019-2021 – Griglia di declinazione strategica dei Dipartimenti" (Figura 3.1).

Prima dell'approvazione definitiva del nuovo Piano Strategico (giugno 2019) i Dipartimenti hanno potuto, se necessario, aggiornare la programmazione stabilita nei primi mesi dell'anno.

| Missione strategica | Obiettivo strategico | Obiettivo di base | Azione di struttura | Indicatore | Metrica | Valore obiettivo | Budget stanziato per il 2019 |
|---------------------|----------------------|-------------------|-------------------------|------------|---------|------------------|------------------------------|
| Da Piano Strategico | | | A cura dei Dipartimenti | | | | |

Figura 3.1 - Griglia di declinazione degli obiettivi strategici dipartimentali

Il Nucleo, riservandosi nel prossimo futuro di approfondire ulteriormente le specifiche iniziative dei Dipartimenti, eventualmente con un confronto in presenza, concentra qui la propria attenzione sull'analisi complessiva dell'impianto degli obiettivi strategici dipartimentali. La **pianificazione strategica** risulta definita attraverso l'indicazione da parte delle diverse **strutture delle azioni da realizzare, correlate agli obiettivi del Piano Strategico**. Questo approccio ha il vantaggio di non far proliferare gli obiettivi e di dare corpo ed esecutività ad obiettivi già esistenti, prassi che potenzialmente potrà favorire uno sviluppo della pianificazione dipartimentale in termini di **efficacia e coerenza rispetto agli indirizzi di Ateneo**. Tale aspetto risulta peraltro allineato con la raccomandazione più volte formulata da ANVUR di non frammentare gli obiettivi, affinché gli stessi non perdano di significatività e rilevanza.

In questa architettura si evidenzia che le strutture hanno **quasi sempre individuato degli indicatori** e delle metriche di valutazione, **mentre la declinazione dei risultati attesi in diversi casi non è completata, o sconta formulazioni abbastanza divergenti** (ad es. i target sono definiti in modo a volte discorsivo, a volte con l'inserimento di un mero numero che corrisponde al target da raggiungere, altre volte con la definizione di un

vero e proprio indicatore, altre volte con la declinazione di indicatori che descrivono il risultato da raggiungere come incremento generico della prestazione rispetto all'anno precedente). Rispetto al **contesto di riferimento** in cui matura la definizione di questi obiettivi andrebbe, inoltre, esplicitata la **dimensione temporale** in cui ci si propone di raggiungere tali risultati (nel primo anno oppure al termine del ciclo di pianificazione, al momento previsto al 2021).

Un aspetto rilevante nella pianificazione dipartimentale riguarda la componente del **performance budgeting**. Nella declinazione degli obiettivi sono infatti presenti gli eventuali stanziamenti di budget che consentono di realizzare una data azione di sviluppo o di miglioramento. Questo aspetto rappresenta un **utile sforzo di integrazione tra il ciclo della performance ed il ciclo di bilancio, che, con gli strumenti già in uso in Ateneo** (cfr. Relazione Annuale 2019 – [sez. Performance](#)), **può essere ulteriormente implementato** nell'imminenza delle scadenze di bilancio, a fronte delle quali i Dipartimenti saranno chiamati ad elaborare la propria sezione del budget economico e degli investimenti annuale e pluriennale di Ateneo (previsto ai sensi del D.lgs. 18/2012). Come già visto per gli obiettivi di performance dell'Ateneo, gli stanziamenti necessari a realizzare gli obiettivi strategici dipartimentali potrebbero trovare una specifica codifica, anche a livello di sistema contabile, nell'ambito del nuovo budget previsionale, in modo da essere monitorati più agevolmente, anche in termini di risorse, oltre che rispetto all'avanzamento degli indicatori.

Parallelamente alla fase di programmazione, occorre dare corpo alle logiche di monitoraggio degli obiettivi dipartimentali. In questo senso, va richiamata la funzione che potrà avere la "Relazione sui risultati conseguiti dai Dipartimenti". Quest'anno l'Ateneo ha strutturato un format unico per questo documento (cfr. § 3.2); così composte le Relazioni, garantendo maggiore omogeneità e comparabilità delle informazioni, potranno portare un importante contributo alla programmazione di Ateneo. I nuovi strumenti adottati (pianificazione strategica dei Dipartimenti e Relazione) costituiscono una novità per la profonda revisione che ne è stata fatta e chiaramente si dovrà attendere per apprezzarne a pieno l'utilizzo. È però sicuramente utile che i Dipartimenti, anche sulla base di quanto è scaturito in questa prima fase, entrino fin da subito nell'ottica di valorizzare e monitorare i risultati degli obiettivi presenti nell'Annesso al piano strategico, sviluppando, a regime, una consuntivazione sempre più coerente con le proprie azioni strategiche, così da completare fattivamente il ciclo di assicurazione di qualità.

In conclusione, **le politiche generali di Ateneo e le procedure connesse alla selezione dei Dipartimenti di Eccellenza hanno favorito maggiore consapevolezza nella programmazione degli obiettivi delle strutture in collegamento con il ciclo di bilancio e con i risultati attesi. Ulteriori sforzi** in questo senso potranno portare ad **un coinvolgimento più attivo nella formulazione delle strategie di Ateneo (bottom up) e ad una migliore qualità della filiera obiettivi – indicatori – target**. L'ambito della **terza missione** in particolare risente della grande varietà di pratiche che confluiscono sotto questa ampia etichetta, per il cui sviluppo l'Ateneo dovrà mettere a punto un sistema che consenta di **migliorare la visione d'insieme di queste attività**.

3.2 Sistema di AQ della ricerca e terza missione

“Progressivi avanzamenti del sistema rispetto a organizzazione, monitoraggio, autovalutazione”

Rispetto agli anni precedenti si notano alcuni **graduali progressi** nell’attuazione del sistema di gestione dell’AQ della ricerca e della terza missione.

Vanno definendosi con maggiore chiarezza i ruoli della rete di **attori coinvolti** a livello centrale e decentrato nella gestione dell’AQ della ricerca e della terza missione (cfr. Figura 1.5, § 1.2), i cui **reciproci rapporti devono ancora essere pienamente strutturati**, ad esempio per quanto riguarda le interrelazioni tra Osservatorio della Ricerca e PQ e tra PQ e Dipartimenti. **In particolare** per quanto concerne l’attività di terza missione, la sua natura multiforme rende più complessa una piena integrazione in un disegno unitario di tutti i soggetti potenzialmente implicati in questo settore in quanto questi perseguono attività, processi e logiche molto diversi tra loro. Tanto per citarne alcuni tra i soggetti che svolgono attività di terza missione troviamo: Dipartimenti, Centri di servizio, Consorzi cui l’Ateneo aderisce, società partecipate. Se il coordinamento con i Dipartimenti è presidiato rispetto alle attività di trasferimento tecnologico e innovazione, anche grazie al ruolo di CsaVRI, meno evidente è il raccordo tra gli altri soggetti. Inoltre, la partecipazione dei docenti ai processi di riesame e la consultazione delle parti sociali appaiono ancora da sviluppare, visto che in tale ambito vi sono prassi di AQ meno consolidate rispetto ai processi della didattica, come si evince anche dal diverso dettaglio dei documenti disponibili nel modello AVA.

R4.A3, R4.B3: Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse [Ateneo, Dipartimenti]

Come già analizzato nella Relazione 2018 e ripetuto nel primo capitolo della presente Relazione, il **modello di distribuzione delle risorse** umane e finanziarie da parte dell’Ateneo ai Dipartimenti è **formalizzato** e, pur tenendo necessariamente in conto anche fattori dimensionali, è fondamentalmente improntato a **principi premiali** connessi sia alle politiche nazionali di finanziamento delle Università che alle specifiche vocazioni dei Dipartimenti. I criteri adottati dalle Commissioni di Indirizzo e di Autovalutazione (CIA) per la ripartizione interna delle risorse sono coerenti con i criteri generali di Ateneo (soprattutto quelli legati alla qualità della ricerca scientifica), anche se non sempre sono resi espliciti nel momento in cui sono sottoposte all’approvazione del Consiglio di Dipartimento. Se in questo settore l’Ateneo fiorentino ha compiuto significativi passi avanti a livello delle politiche complessive di allocazione dei punti organico (sistematicità dell’azione delle Commissioni CIA) e delle risorse finanziarie (modello unico di allocazione delle risorse ai Dipartimenti), vale la pena di suggerire ai Dipartimenti, senza entrare nel merito della scelte legate alle proprie strategie, di **rafforzare il monitoraggio delle strategie connesse a tali ambiti**, dato che essi sono **correlati alle principali leve di incentivazione degli Atenei, dei Dipartimenti e dei docenti / ricercatori**, sulle base delle regole di governo del sistema universitario attualmente vigenti.

R4.A2, R4.B2: Monitoraggio e valutazione dei risultati [Ateneo, Dipartimenti]

I **sistemi informativi per il monitoraggio** dei risultati della ricerca e del trasferimento tecnologico sono **pienamente operativi** e l’Ateneo possiede una rete organizzativa (Osservatorio della Ricerca, Area Dirigenziale Servizi alla Ricerca e TT, Servizi Statistici) competente per l’analisi dei dati e la restituzione degli esiti agli Organi di Governo e ai Dipartimenti per tutti gli impieghi previsti (programmazione,

valutazione, allocazione delle risorse). Di contro, i dati sulle attività di terza missione che esulano da una rigorosa rendicontazione sono più frammentari.

Le procedure di **riesame delle attività e dei risultati dei Dipartimenti** vedono da quest'anno una **prima standardizzazione**. A seguito di quanto osservato dal Nucleo di Valutazione nella Relazione Annuale 2018, ossia l'assenza di un chiaro modello per i processi di programmazione e controllo delle attività dipartimentali, lo stesso Nucleo ha attuato nel corso del 2019 frequenti interlocuzioni con gli Organi centrali e con il Presidio Qualità,

finalizzate a sviluppare uno strumento utile a facilitare le riflessioni dei Dipartimenti sulle proprie attività e sui propri obiettivi. Da questo confronto istituzionale è derivata la predisposizione di uno **schema comune per la relazione annuale dei Dipartimenti** (Figura 3.2) (già prevista dal Regolamento di funzionamento dei Dipartimenti), che i Dipartimenti hanno impiegato per la stesura della relazione sulle attività svolte nel 2018. All'interno di questo schema sono contenuti tutti i dati di monitoraggio su cui svolgere l'autovalutazione (forniti dall'Ateneo), così da non richiedere ai Dipartimenti di elaborarli nuovamente, e soprattutto garantendo una base dati omogenea. Lo schema è stato, inoltre, accompagnato da linee guida per la sua redazione basate sui requisiti del sistema AVA. Il format vuole

| Sezione A - Il Dipartimento in breve | Sezione B – Attività e monitoraggio |
|--|---|
| A.1 Missione | B.1 Didattica |
| A.2 Valutazione VQR | B.2 Ricerca |
| A.3 Struttura organizzativa | B.3 Terza missione |
| | B.4 Monitoraggio delle attività |
| Sezione C – Risorse | Sezione D – Politiche ed Obiettivi per l'AQ |
| C.1 Personale e programmazione | D.1 Politiche per la Qualità |
| C.2 Finanziamenti e criteri di ripartizione delle risorse | D.2 Obiettivi dipartimentali e indicatori |
| C.3 Infrastrutture: spazi, laboratori e dotazioni scientifiche più significative | |
| Sezione E – Riesame | |
| E.1 Valutazione obiettivi anno precedente | |
| E.2 Obiettivi anno successivo | |

Figura 3.2 - Struttura del format per la Relazione dei Dipartimenti

essere di stimolo alla crescita della cultura della qualità nei Dipartimenti. Inoltre, il Nucleo ha la possibilità di fornire indicazioni utili allo sviluppo complessivo del sistema grazie alla maggiore comparabilità dei documenti di autovalutazione (cfr. § 3.3).

3.3 Monitoraggio delle attività di ricerca e terza missione

“Efficace controllo dei risultati della ricerca scientifica, da sviluppare ulteriormente la parte relativa alle attività di terza missione”

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

L'analisi complessiva della documentazione relativa ai processi di pianificazione, gestione e rendicontazione (piani programmatici, atti degli Organi di Governo, modelli di distribuzione delle risorse, bilanci e relazioni) evidenzia che l'Ateneo controlla sistematicamente i risultati della ricerca scientifica.

L'**Osservatorio della Ricerca**, istituito nel 2018 per monitorare le attività e i risultati delle attività di ricerca “nell'ottica del mantenimento e miglioramento continuo di riconosciuti livelli di qualità”, nel corso del 2019 è divenuto pienamente operativo ed ha prodotto e presentato agli Organi un rapporto di monitoraggio circostanziato, finalizzato a prevenire possibili criticità nel prossimo esercizio VQR (2015-2019). Osservando la consistenza dei prodotti della ricerca presenti sul software di rilevazione FLORE e applicando criteri

analoghi a quelli utilizzati da ANVUR per la VQR e la distribuzione del Fondo di Finanziamento alle Attività di Base della Ricerca, il rapporto analizza le performance in dettaglio per Dipartimento, SSD e singolo ricercatore, indicando ai Dipartimenti quali SSD mostrano valutazioni inferiori al dato aggregato dei SSD del gruppo di Atenei di riferimento e suggerendo, laddove necessario, di controllare l'effettivo inserimento dei prodotti, soprattutto dei neoassunti e promossi.

| Area disciplinare (n. Dipartimenti) | Docenti inattivi | Docenti sotto soglia | Neoassunti/ neopromossi |
|--|------------------|----------------------|---|
| Biomedica (5) | NO | SI | Alcuni docenti/ricercatori sotto soglia |
| Scientifica (6) | SI | SI | Alcuni docenti/ricercatori sotto soglia |
| Scienze Sociali (3) | SI | SI | Alcuni docenti/ricercatori sotto soglia |
| Tecnologica (6) | SI | SI | Alcuni docenti/ricercatori sotto soglia |
| Umanistica e della Formazione (4) | SI | SI | Alcuni docenti/ricercatori sotto soglia |

Tabella 3.1 - Sintesi dei risultati delle rilevazioni su "Analisi possibili criticità VQR 2015-19" (Fonte: rielaborazione NdV su rapporto Osservatorio della Ricerca UNIFI)

| Ambito cod. indicatore | Indicatore | Valore UNIFI | Valore ITALIA |
|--|--|--------------|---------------|
| VQR iA_C_1A | Qualità della ricerca – Risultati dell'ultima VQR a livello di sede (IRAS 1), Dipartimento e SSD | 3,253043 | 1,233585 |
| Qualità del dottorato di ricerca iA_C_2 (2016) | Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R + X medio di Ateneo) | 2,79 | 2,77 |
| Attrattività del dottorato di ricerca iA_C_3 (2018) | Percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo | 40,90% | 46,44% |
| Attrattività dell'ambiente di ricerca iA_C_4 (2018) | Percentuale di professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo | 56,8% | 54,81% |

Tabella 3.2 - Indicatori ex DM 6/2019 - allegato E - gruppo C – Indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca. Fonte: Scheda Indicatori di Ateneo - 29/06/2019

L'ultima rilevazione disponibile degli indicatori ministeriali di qualità della ricerca mostra un quadro sostanzialmente positivo in rapporto alle medie nazionali, ma sussistono **margini di miglioramento rispetto all'attrattività del dottorato di ricerca** (ad esempio il rapporto tra iscritti provenienti da altri atenei sugli iscritti complessivi non è migliorato rispetto all'anno precedente ed è inferiore al dato medio nazionale anche a fronte di un aumento complessivo del numero degli iscritti e nonostante che il numero di coloro che provengono da un altro Ateneo è in crescita,) e **dell'ambiente di ricerca** (l'aumento di ricercatori non già in servizio presso l'Ateneo non è direttamente proporzionale all'incremento dei reclutamenti avvenuti nel 2017).

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

Recentemente Anvur ha prodotto delle Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale – SUA-TM/IS – per le Università (novembre 2018). In esse, la terza missione viene inserita tra le attività istituzionali, in quanto qualificanti il grado di apertura dell’università

verso il contesto socio economico attraverso il trasferimento di conoscenza; quest’ultima comprende sia la valorizzazione economica della conoscenza, che la produzione culturale e sociale per migliorare il benessere della società.

Le attività di terza missione dell’Ateneo riguardano pressochè tutti i principali ambiti indicati nella classificazione ANVUR. Alcune di queste attività sono coordinate a livello istituzionale, altre sono gestite in autonomia dai Dipartimenti o da singoli ricercatori; nella Tabella 3.3 se ne dà una rappresentazione di sintesi, certo non esaustiva.

| Aree di valorizzazione della ricerca | UNIFI | Aree di produzione di beni pubblici | UNIFI |
|---|---|--|---|
| Gestione della proprietà industriale | Brevetti e privative vegetali | Gestione del patrimonio e attività culturali | Sistema Museale Scavi archeologici Sistema bibliotecario e archivistico Attività artistiche Attività sportive |
| Imprese spin-off | Spin-off attivi | Attività per la salute pubblica (sperimentazione clinica, studi non interventistici ed empowerment, strutture a supporto) | Da Vinci European Biobank |
| Attività conto terzi | Ricerca in collaborazione | Formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta (formazione continua, Educazione Continua in Medicina, certificazione delle competenze, Alternanza Scuola-Lavoro, MOOC) | Progetto alternanza scuola-università |
| Strutture di intermediazione (uffici di trasferimento tecnologico, uffici di placement, incubatori, parchi scientifici, | CsaVri Fondazione per la ricerca e l'innovazione Incubatore Laboratori congiunti | Public Engagement | Public engagement |

| Aree di valorizzazione della ricerca | UNIFI | Aree di produzione di beni pubblici | UNIFI |
|--|--|-------------------------------------|-------|
| consorzi e associazioni per la Terza Missione) | Centri di competenza Sportello APRE Toscana FIRST Lab Cluster tecnologici nazionali Servizi di placement | | |

Tabella 3.3 - Attività di terza missione dell'Ateneo. Fonte: siti web di Ateneo

È evidente che in un quadro così articolato non è facile immaginare una regia unitaria, ed è di conseguenza assai probabile che possano sfuggire, in questa rilevazione, numerose attività. Sarebbe di conseguenza opportuno sviluppare una più adeguata visione di insieme di tutte le attività di terza missione anche al fine di poterle ulteriormente potenziare. Ad esempio non tutti i soggetti esterni all'Ateneo, di fatto coinvolti in attività di terza missione per effetto di specifiche convenzioni o con altre modalità (società partecipate, consorzi) appaiono direttamente inclusi nei processi; molte delle attività non hanno un'adeguata visibilità. Gli stessi siti web dei Dipartimenti non prevedono quasi mai una voce relativa alle attività di terza missione.

Allo scopo di favorire lo sviluppo del sistema di AQ della terza missione dell'Ateneo Il Nucleo è impegnato, anche attraverso il cofinanziamento di un assegno di ricerca (avviato nel marzo 2019), in un progetto di **mappatura delle reti di relazioni** tra gli attori coinvolti in queste attività. In questo ambito, il programma di ricerca dell'assegno si propone di sviluppare una raccolta sistematica di modelli adottati nel management universitario per la valutazione dei processi di programmazione e rendicontazione delle attività connesse alla terza missione universitaria. L'interazione tra attori nelle reti sia interne che interorganizzative può configurarsi in network "strategici", in quanto è riconoscibile un attore guida in condizione di definire una strategia di sistema grazie ad una posizione di centralità (centralità dell'attore-guida), o in network di tipo "business" nei quali viene posta al centro la dinamica di interazione (per esempio, nelle relazioni acquirente-fornitore, come nel cosiddetto approccio IMP – industrial marketing and purchasing), dove vi sono condizioni di interdipendenza senza che un attore assuma prevalenza, e la condizione di centralità non è assunta da uno specifico attore ma dalla relazione in quanto tale (centralità dei processi di interazione). La tipologia riferibile alle attività di terza missione universitaria sembra vicina ai modelli di rete interorganizzativa come business network. Il progetto è stato avviato e potrà dare risultati nel corso dei prossimi mesi. **I risultati di tale analisi, confrontati con l'evoluzione dei modelli ANVUR in materia, potranno fornire implicazioni manageriali utili ai processi di valutazione dell'università.**

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

Il **monitoraggio dei risultati delle attività dei Dipartimenti** nell'ambito della Ricerca e Terza Missione è svolto attraverso l'analisi delle Relazioni dei Dipartimenti (cfr. § 3.2) che sono arrivate al Nucleo. Va precisato che, come esposto nei precedenti paragrafi, essendo stata profondamente modificata la

struttura di questo documento ed essendo stato fornito il format all'inizio di agosto, non abbiamo al momento della stesura di questa relazione ancora il panorama completo per tutto l'Ateneo. Tuttavia, in questa Relazione l'interesse del Nucleo nell'analisi delle Relazioni dei Dipartimenti non è teso tanto a rilevare i dati quantitativi sulle loro performance nella ricerca e nelle attività di terza missione (peraltro per lo più disponibili attraverso la

consultazione di altre fonti, ad eccezione di quelli relativi alle attività gestite autonomamente dai Dipartimenti), quanto ad osservare il processo circolare di pianificazione degli obiettivi, monitoraggio e autovalutazione dei risultati; i documenti fino ad ora pervenuti sono pertanto sufficienti per un'analisi complessiva e rappresentativa. Soprattutto in questo primo anno di introduzione del nuovo format, **l'approccio valutativo è orientato all'analisi del metodo** impiegato e all'analisi comparativa delle diverse strutture.

Il Nucleo ha analizzato al momento della redazione della presente relazione un campione di 9 relazioni rispetto alle 21 attese, soffermandosi in particolare sul modo in cui i Dipartimenti hanno dato risposta ai principali indicatori di accreditamento della ricerca e terza missione inclusi tra i requisiti AVA R.4.

In primo luogo, si evidenzia come in un Ateneo grande e diversificato quale l'Università di Firenze occorra un notevole sforzo di progettazione e coordinamento per assicurare una piena efficacia rispetto alle operazioni complesse quali la pianificazione e la consuntivazione integrata delle attività svolte, che risultano peraltro onerose da mantenere nel medio periodo. Questo nodo ha indubbiamente pesato nelle Relazioni Dipartimentali, dato che le strutture necessitano di comprendere a pieno come declinare la propria autonomia normativa e statutaria in un ciclo di qualità che si integri pienamente con il processo AQ di Ateneo.

Un primo dato che è emerso dalla lettura dei documenti è che nella grande maggioranza dei casi c'è risposta ai diversi requisiti, anche se spesso la loro articolazione non è pienamente soddisfacente, in particolare per il requisito R4.B.1 - Definizione delle linee strategiche (cfr. Tabella 3.4 e oltre nel testo).

| Requisiti | ND | no | si | si, ma |
|-----------|-----|-----|-----|--------|
| R4.B.1 | - | 33% | 44% | 22% |
| R4.B.2 | - | 7% | 56% | 37% |
| R4.B.3 | - | 4% | 67% | 30% |
| R4.B.4 | 19% | 14% | 31% | 36% |
| Totale | 6% | 16% | 48% | 31% |

Tabella 3.4 - Percentuale di risposte esaustive ai punti di attenzione dei requisiti di AQ dei Dipartimenti. Fonte: analisi NdV su 9 Relazioni dei Dipartimenti

Anche nel confronto tra i Dipartimenti analizzati emerge una situazione abbastanza omogenea, seppure con lievi diversificazioni. Le tendenze generali che sono emerse possono così riassumersi:

- **Lo schema delle relazioni non ha portato i Dipartimenti a ragionare sistematicamente, ed in termini espliciti, rispetto al sistema AVA**, ed in particolare al sistema dei requisiti R.4. Le associazioni con i requisiti emergono infatti dall'analisi come elementi che si manifestano nei testi in termini indiretti, e per essere colti necessitano di un approccio da lettore esperto della materia. Questo aspetto può essere da una parte naturale, in presenza di un esercizio che in qualche modo risulta nuovo per i Dipartimenti; gli stessi infatti paiono essersi **orientati più ad un processo volto all'accountability dei risultati raggiunti**, con lo scopo di rendere conto del proprio operato ai portatori di interesse, **che non alla consuntivazione dei risultati secondo il ciclo della qualità AVA**. In tale contesto potrebbe essere utile valorizzare l'esperienza fatta, orientando le future relazioni su una struttura ripartita tra le fasi pianificazione, gestione, controllo, attuazione di azioni correttive, per **rafforzare maggiormente il raccordo tra la pianificazione degli obiettivi**, che avviene in momenti come la compilazione del citato documento "Annesso al Piano Strategico 2019-2021 - Griglia di declinazione strategica dei Dipartimenti" e **la successiva consuntivazione dei risultati**.

- **La filiera obiettivi - indicatori - target è decisamente migliorabile.** Anche quando sono definiti gli indicatori spesso riguardano più le azioni che gli obiettivi e in alcuni casi non risultano del tutto coerenti. Il limite maggiore che si è riscontrato è la mancata indicazione del target, che quasi mai è definito, così come spesso mancano le indicazioni relative all'attribuzione delle responsabilità e dei soggetti coinvolti nei diversi processi, come sono a volte assenti indicazioni sulla distribuzione delle risorse e sulle modalità di monitoraggio.

- **Lo scollamento di tempistiche** tra programmazione (le operazioni per la programmazione strategica partirono a fine 2018/inizio 2019) e monitoraggio (agosto 2019) **hanno reso probabilmente difficile ai Dipartimenti legare a posteriori gli obiettivi con l'autovalutazione.** A ciò può aver contribuito il mancato accompagnamento nelle fasi di pianificazione e di monitoraggio necessarie alla redazione della relazione, imputabile ai tempi molto stretti che sono intercorsi tra il momento della distribuzione del format e quella di scadenza di compilazione della relazione.

Analizzando le relazioni dei Dipartimenti per singoli requisiti emerge quanto segue:

| Requisito AQ Dipartimenti AVA | Analisi NdV |
|--|---|
| Definizione delle linee strategiche | Le linee strategiche sono generalmente indicate in termini di obiettivi definiti dal Dipartimento e sono coerenti con le linee Strategiche di Ateneo . Spesso sono presenti anche indicatori che possiamo considerare misurabili ma è quasi sempre assente l'indicazione di un target di riferimento e non vengono indicate le risorse di personale coinvolte in questa attività ovvero, spesso, le risorse finanziarie necessarie. |
| Valutazione dei risultati e interventi migliorativi | Spesso non è completamente soddisfacente l'analisi dei risultati che in alcuni casi sono rammentati, ma non sufficientemente commentati. Le azioni di intervento migliorativo in risposta alla valutazione sono sempre indicate, ma risulta carente il successivo monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi . In alcuni casi non si è in grado di verificare se il monitoraggio è presente perché si fa riferimento a documenti non immediatamente reperibili e di difficile accessibilità. In altre situazioni, anche dove gli obiettivi sono ben definiti e l'analisi dell'attività di monitoraggio è ben descritta come anche la suddivisione dei compiti, manca l'indicazione di un preciso target. Un altro esempio è costituito da strutture che individuano bene le criticità presenti, ma non definiscono le azioni correttive e quasi mai indicano il target da raggiungere. In alcuni rari casi si assiste alla costituzione di gruppi di lavoro su specifici progetti in cui invece c'è una precisa definizione del livello a cui si vuole arrivare. |
| Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse | Per quanto concerne la formulazione esplicita di modelli di distribuzione delle risorse economiche e umane la situazione è molto eterogena. Spesso, e soprattutto nel caso della distribuzione delle risorse economiche, il riferimento è ai criteri generali di Ateneo; quando sono citati modelli propri del Dipartimento non si dà evidenza della coerenza con il sistema generale indicato dall'Ateneo. Diversa è la situazione per le risorse umane; in questo caso si trovano riferimenti a criteri specifici, anche se questi non sempre sono menzionati. In altri casi il sistema adottato fa riferimento a quanto definito nell'ambito della CIA, ma spesso tutto ciò non è documentato o accessibile. |

| | |
|---|--|
| Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca | <p>L'analisi relativa alla dotazione di personale non è quasi mai approfondita. Un punto di attenzione che emerge in alcune situazioni è relativo alla carenza di personale sia tecnico sia docente. In quest'ultimo caso si dichiara che la situazione viene sanata con il ricorso a contratti esterni che per quanto è possibile capire, non scaturiscono da esigenze di qualificazione dell'offerta formativa, ma solo dalla carenza di personale strutturato. Quasi mai si trovano precise indicazioni relative alle modalità con cui le criticità rilevate vengono segnalate all'Ateneo.</p> <p>In alcune situazioni si segnala ancora una difficoltà legata alla carenza di strutture e al loro stato di manutenzione. In altri casi la mancata utilizzazione delle strutture è legata alla carenza di personale, soprattutto tecnico. Posto che il suddetto punto di attenzione si manifesta nei resoconti di più strutture, e che appare difficilmente affrontabile dalle stesse singolarmente, è auspicabile una riflessione unitaria da parte dell'Ateneo al fine di valutare, almeno nel settore tecnico, una prassi di condizione e messa in comune di risorse, laddove sia possibile implementare economie di scala.</p> |
|---|--|

Tabella 3.5 - Analisi delle Relazioni dei Dipartimenti per requisiti R4.B del sistema AVA

Il Nucleo in conclusione osserva che l'introduzione di un modello di relazione unico per tutti i Dipartimenti è stata molto utile per diversi motivi. Consente ai Dipartimenti di avere una traccia ragionata per sviluppare la propria relazione; offre molti dei dati di base da commentare già elaborati diminuendo l'impegno richiesto alle singole strutture; rende possibile un'analisi comparativa tra Dipartimenti. È comunque **necessario offrire una maggiore assistenza ai Dipartimenti sia nella fase di compilazione del documento, ma soprattutto in quella di programmazione e di definizione degli obiettivi.** Dalla prima lettura della documentazione fino ad oggi arrivata questa appare un resoconto delle attività svolte più che un vero processo di programmazione (con la fissazione di obiettivi e target espliciti) e controllo (mediante il confronto sistematico tra risultati attesi ed effettivi).

Un primo passo rispetto a quanto osservato lo scorso anno è comunque stato fatto nella direzione di rafforzare le Linee di indirizzo e di orientamento operativo volti a dare maggiori strumenti ai Dipartimenti.

Posto che tali elementi, suscettibili di miglioramento, si erano evidenziati in parte anche nella programmazione fatta con l'Annesso al Piano Strategico 2019-2021, può essere opportuno valutare logiche di rafforzamento del raccordo e del supporto ai Dipartimenti al fine della programmazione e consuntivazione dei propri risultati, da implementare a cura del Presidio qualità mediante idonei strumenti, ed anche a livello di evoluzione del sistema informativo, ad es. in coerenza con l'informatizzazione dell'applicativo Performance. Quest'ultimo potrebbe infatti sistematizzare ed accogliere anche gli obiettivi AVA, secondo un criterio di lettura sincronica tra il ciclo performance e l'AVA che viene richiesta da ANVUR nei propri documenti di indirizzo.

| <i>Strategie e sistema di AQ della ricerca e terza missione (Ateneo, Dipartimenti)</i> | |
|---|--|
| <i>Elementi positivi</i> | <i>Aree di miglioramento</i> |
| Monitoraggio della qualità della ricerca ad opera dell'Osservatorio | Visione d'insieme delle strategie connesse alle attività di ricerca e terza missione |
| Capacità di autovalutazione dei Dipartimenti e comparabilità dei documenti potenziate attraverso la predisposizione dello schema della Relazione dei Dipartimenti | Comunicazione delle attività di terza missione |

4. Audizioni dei Corsi di Studio

Dal 2016 il Nucleo di Valutazione e il Presidio di Qualità dell'Ateneo, nel rispetto dei reciproci ruoli, hanno avviato in collaborazione un piano di audizione dei corsi di studio, con l'intento di ampliare la diffusione della cultura della qualità, favorire il graduale miglioramento dei processi di AQ e monitorarne l'efficacia. Fin dall'inizio le audizioni sono state strutturate seguendo un iter, concordato tra NdV e PQ, simile alla procedura adottata da ANVUR per le visite di accreditamento:

- **preparazione dell'audit:** la commissione di audizione (formata da due membri del NdV, due membri del PQ e un rappresentante degli studenti negli Organi di Ateneo) prende in esame i documenti pubblici del CdS (SUA-CdS, Regolamento, Rapporto di Riesame annuale e/o ciclico, Relazione della CPDS, Indicatori di monitoraggio ANVUR, Opinione Studenti, Sito web...), più l'eventuale documentazione integrativa richiesta al CdS, laddove ritenuto utile ad approfondire alcuni aspetti della gestione; sulla base di questa analisi la commissione predispose un quaderno ed un diario di visita con le domande da porre ai diversi interlocutori che saranno intervistati durante l'audizione.
- **conduzione dell'audizione:** nella data e secondo gli accordi presi con il CdS, la commissione si reca presso la sede del CdS e svolge l'audizione con un'articolazione della giornata (9-17) analoga a quella prevista dall'agenda delle visite di accreditamento. Vengono intervistati separatamente per blocchi orari i vari attori:
 - Direttore di Dipartimento, Presidente di Scuola, Presidente di CdS, Gruppo di Riesame, Referenti di Scuola per la Qualità
 - Studenti in aula (senza la presenza del docente), intervistati dallo studente facente parte della commissione di visita
 - Parti interessate del contesto produttivo e professionale di riferimento, Comitato di Indirizzo
 - Commissione Paritetica docenti-studenti
 - Docenti, escluso il Presidente di Corso di Studio e il Gruppo di Riesame

Durante l'audizione sono discusse con i soggetti interessati le attività dei CdS in ordine ai punti di attenzione dei requisiti di qualità dei CdS del modello AVA, anche a seguito di quanto emerso dalla lettura preliminare delle fonti documentali, e vengono visitate le infrastrutture (aule, biblioteca, spazi studio, laboratori). Alla fine della giornata la commissione si riunisce per sintetizzare gli esiti dell'audizione e viene quindi svolto un incontro conclusivo con il Direttore di Dipartimento, il Presidente della Scuola e il Presidente del Corso di Studio, per una prima restituzione sui punti di forza e le aree di miglioramento emerse.

- **feedback post audizione:** la commissione produce una relazione finale, che viene inviata al Presidente del CdS, al Presidente della Scuola, al Direttore del Dipartimento, nonché al Rettore e al Direttore Generale.
- **follow up post audizione:** si effettua un monitoraggio a distanza di tempo al fine di verificare se, a seguito delle segnalazioni inviate con la relazione finale dell'audizione, i CdS abbiano attuato azioni per recuperare le criticità individuate. Anche in questo caso è prodotto un documento di feedback. Il follow up è stato condotto per i CdS auditi nella primavera 2016; per i CdS auditi nell'autunno 2017 è stato previsto un follow up a 3 anni. Il follow up sarà condotto attraverso l'analisi documentale (in particolare il rapporto di riesame ciclico che sarà redatto proprio nel 2020) e l'intervista al Presidente del CdS e della Scuola.

Le carte di lavoro e i documenti ufficiali relativi alle audizioni sono depositati presso l'archivio del Nucleo di Valutazione.

Per i corsi auditi nel 2018 (ossia quelli che hanno avuto la visita di accreditamento), nelle more di ricevere il rapporto ANVUR definitivo e che i CdS predispongano i piani di miglioramento, si prevede un sistema di monitoraggio che porterà, alla scadenza dell'accREDITamento, al rapporto secondo le specifiche dettate da ANVUR.

Tra il 2016 e il 2019 sono stati auditi in totale 32 Corsi di Studio, inclusi i 12 CdS che hanno ricevuto a ottobre 2018 la visita di accreditamento periodico ANVUR, monitorati per supportare e favorire il confronto e la verifica congiunta da parte del PQ e della governance del CdS sulla sussistenza dei requisiti di qualità.

| Corso di studi | Ciclo | Criteri di selezione | Data audizione | Follow up | |
|---|----------------|---|---|----------------------------|------------------|
| L-36 Scienze politiche | Primavera 2016 | Autocandidatura con distribuzione per area disciplinare | 18 aprile 2016 | 31 gennaio 2017 | |
| L-43 Diagnostica e materiali per la conservazione e il restauro | | | 29 aprile 2016 | 31 gennaio 2017 | |
| LM/SNT1 Scienze Infermieristiche e ostetriche | | | 9 maggio 2016 | 31 gennaio 2017 | |
| LM-4 Architettura (Ciclo Unico) | | | 12 maggio 2016 | 31 gennaio 2017 | |
| L-10 Lettere | | | 13 maggio 2016 | 31 gennaio 2017 | |
| L-9 Ingegneria meccanica | Autunno 2016 | | 15 novembre 2016 | Non previsto | |
| L-18 Economia aziendale | | | 2 dicembre 2016 | Non previsto | |
| L-24 Scienze e tecniche psicologiche | | | 24 novembre 2016 | Non previsto | |
| LM-73 Scienze e tecnologie dei sistemi forestali | | | 28 novembre 2016 | Non previsto | |
| LM-1 Giurisprudenza (Ciclo Unico) | | | 17 marzo 2017 | Non previsto (posticipata) | |
| LM-85 Scienze della formazione primaria (Ciclo Unico) | Autunno 2017 | Selezione sulla base degli indicatori: ❖ Indice di ritardo (rapporto tra ritardo e durata normale del corso) (da Almalaurea) | 31 ottobre 2017 | 2020 | |
| L-21 Pianificazione della città, del territorio e del paesaggio | | | 17 novembre 2017 | 2020 | |
| LM-41 Medicina e Chirurgia (Ciclo Unico) | | | ❖ Tasso di dispersione (dati Ateneo) | 21 novembre 2017 | 2020 |
| L-8 Ingegneria Informatica | | | ❖ Rapporto studenti regolari/iscritti (dati Ateneo) | 24 novembre 2017 | 2020 |
| L-35 Matematica | | | | | 12 dicembre 2017 |

| Corso di studi | Ciclo | Criteri di selezione | Data audizione | Follow up |
|--|--------------|---|----------------------|---|
| | | ❖ Opinione studenti (Valmon): giudizio basso su tutti gli aspetti, ad esclusione dell'adeguatezza di aule e attrezzature. | | |
| Corso di Laurea in Disegno Industriale L-4 | Autunno 2018 | CdS soggetto a visita CEV per accreditamento | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| Corso di Laurea in Ingegneria Meccanica L-9 | | | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| Corso di Laurea in Scienze Umanistiche per la Comunicazione L-20 | | | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| Corso di Laurea in Tecnologie Alimentari L-26 | | | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| Corso di Laurea in Archeologia LM-2 | | | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| Corso di Laurea Magistrale in Chimica e tecnologia farmaceutica LM-13 | | | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| Corso di Laurea Magistrale in Scienze Fisiche e Astrofisiche LM-17 | | | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| Corso di Laurea Magistrale in Informatica LM-18 | | | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| Corso di Laurea Magistrale in Design of sustainable tourism systems LM-49 | | | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| Corso di Laurea Magistrale in Scienze e Tecniche Geologiche LM-74 | | | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| Corso di Laurea Magistrale in Relazioni internazionali e studi europei LM-52 & LM-90 | | | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| Corso di Laurea Magistrale in Giurisprudenza LMG/01 | | | 22 – 26 ottobre 2018 | |
| L7 Ingegneria Civile, Edile e Ambientale (CEA) | | | Primavera 2019 | Selezione in base alla ripartizione in cluster emersa nella |
| LMCU 13 - Farmacia | | | 15 maggio 2019 | |

| Corso di studi | Ciclo | Criteri di selezione | Data audizione | Follow up |
|---|-------|-------------------------------------|----------------|-----------|
| LM16 - Finance and Risk Management (CLM FIRM) | | Relazione Annuale 2018 (cfr. oltre) | 22 maggio 2019 | |
| L-3 DAMS | | | 27 maggio 2019 | |
| L32 Scienze Naturali | | | 30 maggio 2019 | |

Figura 4.1 - CdS auditi dal NdV e PQ nel 2016, 2017, 2018, 2019 e criteri di selezione

I parametri presi in considerazione per selezionare i CdS da audire nel 2019 sono quelli utilizzati per la ripartizione in cluster nell'analisi presentata nella Relazione Annuale 2018, attinenti alle carriere degli studenti, alla soddisfazione e all'occupabilità, e differenziati per corsi di primo e secondo livello.

Per le Lauree triennali e a ciclo unico sono stati individuati i CdS appartenenti ai cluster:

- 2-critico: 6 CdL con alti tassi di abbandono, progressione di carriera lenta e bassa occupabilità dei laureati
- 5-critico ma non per l'occupazione dei laureati: 1 CdL con alto tasso di abbandono e bassa percentuale di laureati entro un anno dalla durata normale
- 4-abbastanza critico: 10 CdL con difficoltà legate alla progressione di carriera

Per le Lauree magistrali sono stati individuati i CdS appartenenti ai cluster:

- 4-carriere regolari ma ritardo nella laurea e bassa occupazione: 2 CdL
- 5-critico ma non per l'occupazione dei laureati: 1 CdL con bassa percentuale di laureati entro un anno dalla durata normale
- 2-alta qualità della ricerca, difficoltà al primo anno: 15 CdL con progressione di carriera più lenta al primo anno

Ordinando i CdS prima per livello di criticità e poi per numero di indicatori critici rispetto al valore media Italia si è ottenuto un elenco di CdS potenziali da sottoporre a audizione, da cui sono stati esclusi quelli già auditi internamente o dalle CEV. La scelta tra tali CdS è stata fatta diversificando tra le aree disciplinari, considerando peculiarità organizzative (es. corsi internazionali, corsi particolarmente numerosi, corsi di recente trasformazione...) e valori dell'opinione studenti. Per la bassa numerosità studentesca, che potrebbe portare a risultati statisticamente fuorvianti, sono stati esclusi dall'analisi in cluster (e dunque da questa selezione) i CdS triennali dell'area sanitaria; in futuro un'eventuale selezione di CdS di questa area potrebbe fare riferimento al confronto degli indicatori con le medie Italia.

Dati questi criteri, sono stati selezionati i seguenti CdS:

- LT in Scienze Naturali: cluster 2 indicatori carriere, opinione studenti: piuttosto soddisfatti. Al primo posto nella classificazione per numero criticità.
- LT in Discipline dell'arte, musica, spettacolo: cluster 4 indicatori carriere, opinione studenti: piuttosto soddisfatti. Al terzo posto nella classificazione per numero di criticità.
- LT in Ingegneria civile, edile e ambientale: cluster 4 indicatori carriere, opinione studenti: mediamente soddisfatti. Al terzo posto nella classificazione per numero di criticità.

- LMCU in Farmacia: cluster 4 indicatori carriere, opinione studenti: mediamente soddisfatti. Al terzo posto nella classificazione per numero di criticità. Ciclo unico, recente modifica di ordinamento.
- LM in Finance and risk management: cluster 2 indicatori carriere LM, opinione studenti: mediamente soddisfatti. Al terzo posto nella classificazione per numero di criticità. Corso internazionale.

Le audizioni hanno messo in luce buone pratiche e criticità ricorrenti; pur nella difficoltà di generalizzare, gli esiti possono essere così sintetizzati (si rimanda all'allegato E per il dettaglio):

- **Percorso formativo e carico didattico:** percorsi formativi ben ponderati e strutturati e apprezzati dalle parti interessate; talvolta tuttavia è stato lamentato uno squilibrio tra carico didattico e CFU.
- **Orari e aule:** l'orario, salvo casi sporadici, non presenta particolari problemi di distribuzione delle lezioni. In alcuni casi risultano giorni liberi da lezione oppure un inizio nella tarda mattinata: tale scelta può essere dovuta a motivi organizzativi o a di tipo didattico o gestionale del CdS oppure una necessità di qualche altro CdS che utilizza le stesse aule. Si nota in alcuni casi una sovrapposizione di insegnamenti che, si può supporre, sia dovuta all'opzionalità tra percorsi/insegnamenti.
- **Comunicazione:** si riscontrano alcune criticità nella presentazione dei corsi, con riferimento alle modalità di insegnamento, al carico didattico e ai possibili sbocchi professionali. La comunicazione per ciò che concerne i servizi – in particolar modo internazionalizzazione e tutor – andrebbe potenziata.
- **Soddisfazione delle parti interessate:** le parti sociali, i docenti e gli studenti dei corsi auditi si sono mostrati considerevolmente soddisfatti dei percorsi. Alcune criticità sono state rilevate dal personale tecnico amministrativo sul fronte organizzativo.
- **Contributo delle parti interessate ai processi di AQ:** la governance dei corsi contribuisce in modo considerevole ai processi di AQ, pur con diversi gradi di consapevolezza; gli studenti non sono ancora pienamente coinvolti, prevalentemente per scarsa conoscenza dei meccanismi di valutazione, che può anche generare sfiducia.

Dai riscontri ricevuti, l'audizione è percepita come un'esperienza utile, sia dai CdS auditi (che sono guidati nella riflessione sulle opportunità e sulle modalità di miglioramento), sia dal Presidio di Qualità (che ottiene importanti riscontri per lo sviluppo del sistema di AQ e anche per riferire agli Organi di eventuali problematiche non direttamente risolvibili dai CdS) sia dal Nucleo di Valutazione (che può svolgere il suo ruolo di valutatore avendo maggiore consapevolezza dei diversi contesti in cui si sviluppano i CdS e potendo così meglio indirizzare raccomandazioni e suggerimenti).

Le audizioni svolte secondo le modalità sopra descritte permettono tuttavia di poter effettuare un numero limitato di visite e ciò non consente di trarre ampie generalizzazioni rispetto a tutti i CdS dell'Ateneo. Per tale ragione il Nucleo intende ripensare le modalità di visita, ad esempio riducendone la durata, così da poter visitare più Corsi di Studio. Le audizioni potrebbero quindi svolgersi partendo dalla visita in loco per poi successivamente approfondire i temi che sono emersi durante l'audizione. Per il futuro il Nucleo valuterà inoltre l'opportunità di formulare un piano di audizione dei Dipartimenti.

APPENDICE

Monitoraggio degli indicatori di valutazione periodica

Monitoraggio degli Indicatori di Ateneo

Monitoraggio degli Indicatori dei Corsi di Studio Laurea Triennale (L) e Magistrale a Ciclo Unico (LMCU)

Monitoraggio degli Indicatori dei Corsi di Studio Laurea Magistrale (LM)

Monitoraggio degli Indicatori dei Corsi di Studio dell'Area Sanitaria

I report di monitoraggio sono pubblicati alla pagina web "Documenti di Valutazione".

(<https://www.unifi.it/CMpro-v-p-9567.html>)