



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**NUCLEO DI VALUTAZIONE
RELAZIONE ANNUALE
2020**

**VALUTAZIONE
DEL SISTEMA
DI ASSICURAZIONE
DELLA QUALITÀ**



La Relazione è stata curata da:

Nucleo di Valutazione dell'Università di Firenze

Enrico Marone – Coordinatore, Adelina Adinolfi – Membro interno,
Deborah Agostino – Membro esterno, Matteo Diciotti – Rappresentante
degli studenti, Simone Guercini – Membro interno, Francesco Masciavè –
Rappresentante degli studenti, 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 Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione 2020 (composta dalle sezioni "Valutazione del sistema di assicurazione della qualità", "Opinione degli studenti e dei laureandi", "Valutazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del Sistema di gestione della Performance") raccoglie le osservazioni del Nucleo sui processi e risultati dell'Ateneo in ogni ambito di attività, e mantiene sostanzialmente la stessa impostazione dell'anno passato; infatti, ci è sembrato opportuno mantenere stabile una modalità di presentazione, raggiunta con il lavoro degli ultimi anni, che riteniamo funzionale a rappresentare la missione del Nucleo. In questo modo speriamo di garantire un'agevole lettura sia per chi ha già avuto modo di utilizzare le nostre valutazioni sia per coloro che si apprestano a farlo per la prima volta. Troverete, quindi, nel testo delle parti volutamente ripetute lì dove la situazione è rimasta identica e un commento più approfondito per ciò che è elemento di novità.

Come già sottolineato nelle precedenti Relazioni, il ruolo che i provvedimenti legislativi e il nostro Statuto conferiscono al Nucleo è quello di accompagnare l'attività di valutazione anche alla formulazione di "raccomandazioni finalizzate al miglioramento dell'insieme dei processi organizzativi, amministrativi, didattici e di ricerca del proprio Ateneo" e "di promuovere in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale". Il Nucleo, per potere svolgere al meglio le funzioni sopra ricordate, ha dato vita ad una serie di strumenti di analisi scaturiti dalla necessità di esaminare con attenzione tutta la documentazione su cui basa la sua attività. Tali strumenti, ad esempio il cruscotto interattivo degli indicatori della didattica, della ricerca e della terza missione riportato nell'appendice della Relazione Annuale, ci hanno consentito di comprendere la complessa realtà della nostra Istituzione e potrebbero costituire una base per lo sviluppo, da parte dell'Ateneo, di strumenti di monitoraggio continuo. Si compirebbe in tal modo un ulteriore passo in avanti verso la realizzazione di un unico repository delle informazioni utili all'attuazione del ciclo dell'AQ in ogni ambito, impegno da sempre sostenuto dal Nucleo di Valutazione. La nota strategica presentata dal Rettore, la ridefinizione del Regolamento e della struttura del PQ, la ridefinizione degli schemi e delle linee guida per l'(auto)valutazione della didattica e della ricerca e terza missione da parte dei CdS, delle CPDS e dei Dipartimenti sono sicuramente una significativa testimonianza dell'accoglimento dei suggerimenti da noi formulati finalizzati al miglioramento del processo di AQ. E' doveroso, e per me anche un piacere, ricordare che il contributo dell'Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione e Struttura Tecnica Permanente, oltre ovviamente all'azione di tutti i membri del Nucleo, è stato determinante per portare avanti questo lavoro, che mi auguro possa essere stato di ausilio a tutte le persone e strutture che costituiscono i nostri stakeholder.

Il Coordinatore del Nucleo di Valutazione

Enrico Marone

INDICE

| | |
|--|----|
| SOMMARIO | 1 |
| 1. Visione della qualità, sistema di AQ di Ateneo e dotazioni di sistema | 5 |
| 1.1 Strategie e politiche di AQ | 8 |
| 1.2 Funzionamento del sistema di AQ | 10 |
| 1.3 Risorse economico-finanziarie | 14 |
| 1.4 Personale docente | 16 |
| 1.5 Infrastrutture, personale TA e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca | 19 |
| 2. Sistema di AQ della didattica e dei Corsi di Studio | 22 |
| 2.1 Offerta formativa | 23 |
| 2.2 Percorsi formativi | 26 |
| 2.3 Ammissione e carriere degli studenti | 28 |
| 2.4 Metodologie didattiche e di accertamento delle competenze | 31 |
| 2.5 Sostenibilità delle didattiche | 33 |
| 2.6 Monitoraggio del sistema AQ dei CdS e revisione critica dei percorsi formativi | 36 |
| 3. Sistema di AQ della ricerca e della terza missione e dei Dipartimenti | 39 |
| 3.1 Politiche per la qualità della ricerca e della terza missione | 41 |
| 3.2 Sistema di AQ della ricerca e della terza missione | 45 |
| 4. Audizioni dei CdS e dei Dipartimenti | 52 |
| 4.1 Audizioni dei CdS | 52 |
| 4.2 Audizioni dei Dipartimenti | 55 |
| APPENDICE | 56 |

SOMMARIO

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

monitoraggio del funzionamento del sistema di AQ

- rispetto dei requisiti di accreditamento AVA-ANVUR (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
- tenuta ed evoluzione continua del sistema

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

- Monitoraggio indicatori per la valutazione periodica (Allegato E DM MIUR 6/2019, (Schede di Monitoraggio Annuale)
- Monitoraggio obiettivi di Ateneo

Lo stato di maturazione di un sistema di AQ è messo tanto più alla prova quando si trova ad affrontare una crisi imprevista, quale la condizione di **emergenza sanitaria globale COVID-19**, che ha chiaramente avuto un impatto su tutte le attività dell'Ateneo nell'anno solare 2020, in particolare nel periodo di *lockdown* che ha di fatto coperto buona parte del II semestre dell'A.A. 2019/20, e che presumibilmente protrarrà le sue conseguenze anche nei tempi successivi. Sebbene la **presente Relazione abbia come principale orizzonte temporale l'anno 2019**, tuttavia l'emergenza ha dato impulso ad alcune azioni che saranno riferite per quanto funzionali a **verificare la capacità di tenuta e innovazione del sistema di AQ dell'Ateneo** e a fornire tempestive considerazioni utili al miglioramento.

La valutazione è basata sull'analisi sistematica delle fonti informative e banche dati, che saranno di volta in volta citate, e tra cui quest'anno, a seguito della visita di accreditamento periodico dell'Ateneo da parte di ANVUR, avvenuta a ottobre 2018, assume particolare importanza il rapporto finale di accreditamento, trasmesso a giugno 2020. Nella trattazione degli argomenti, sviluppati in coerenza con le *Linee Guida ANVUR per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione* (aprile 2020), i requisiti di qualità del sistema AVA (richiamati dai "segnalibri" azzurri a fianco del testo) sono accorpati per macrotemi (capitoli 1-3). Il capitolo 4 espone gli esiti delle audizioni dei CdS effettuate tra il 2019 e il 2020. Nell'[appendice](#) si presenta il rapporto completo a livello di Ateneo, CdS e Dipartimenti sugli **indicatori ministeriali** per l'accREDITamento periodico e altri indicatori di risultato tratti dai sistemi informativi interni. I **report sono costruiti come file html dinamici, che Corsi di Studio, CPDS e Dipartimenti potranno interrogare autonomamente per indagare i fenomeni di loro interesse secondo varie prospettive** (confronti su base temporale, con altre strutture dell'Ateneo, con il dato nazionale ecc.).

L'impostazione volutamente snella e le scelte grafiche adottate intendono agevolare la lettura e l'interpretazione dei fenomeni analizzati. Laddove modelli, procedure e risultati dell'Ateneo si pongano in sostanziale continuità con gli anni precedenti, si richiamano dichiaratamente nel testo le osservazioni e le considerazioni valutative espresse in altri documenti o nelle Relazioni degli anni precedenti, anche al fine di evidenziare eventuali progressi o stasi del sistema. Per ogni ambito di osservazione un breve commento introduttivo sintetizza le conclusioni valutative. Di seguito un breve **sommario dei contenuti** della relazione in cui si riepilogano schematicamente elementi positivi e aree di miglioramento.

§ 1. VISIONE DELLA QUALITA', SISTEMA DI AQ DI ATENEO E DOTAZIONI DI SISTEMA

• Il sistema di AQ di Ateneo mostra maturità in alcuni processi (es. pianificazione, allocazione risorse, sistemi informativi), alcuni lievi progressi rispetto alle aree di criticità precedentemente segnalate dal Nucleo e dalla CEV (es. ruoli e procedure dell'AQ della didattica e della ricerca), ed alcuni ambiti che necessitano ancora di interventi (esplicitazione delle politiche di AQ, monitoraggio ciclico, condivisione diffusa della cultura della qualità). Si auspica che la nuova organizzazione del PQA dia ulteriore impulso all'evoluzione del sistema.

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Consistente incremento delle relazioni internazionali • Pronta ed efficace risposta organizzativa per la prosecuzione delle attività durante l'emergenza sanitaria COVID-19 • Implementazione di una articolata infrastruttura informatica per l'acquisizione di dati digitali finalizzati al monitoraggio dei processi e al controllo di gestione • Ridefinizione del Presidio della qualità e della composizione delle CPDS per una più efficace risoluzione delle criticità del sistema di AQ | <ul style="list-style-type: none"> • Documentazione esplicita delle politiche della qualità in connessione con le prospettive di sviluppo della didattica e della ricerca • Impianto di AQ da implementare in funzione di un approccio PDCA a tutti i livelli (Scuole, CdS, Dipartimenti) • Maggiore partecipazione degli studenti e del personale tecnico amministrativo ai processi di AQ • Miglioramento della comunicazione istituzionale e della divulgazione alle strutture amministrative dei processi di AQ e delle politiche per la qualità |

§ 2. SISTEMA DI AQ DELLA DIDATTICA E DEI CORSI DI STUDIO

• L'offerta formativa dell'Ateneo è ampia e variegata, e ciò si riflette nell'eterogeneità di prassi e risultati dei corsi di studio; tuttavia, in generale, si osserva che i processi di AQ della didattica necessitano di un maggiore coinvolgimento delle parti interessate e un uso più attento delle loro segnalazioni ai fini della revisione dei processi formativi. Si apprezzano lievi miglioramenti nell'internazionalizzazione, ma rimangono consistenti margini di miglioramento rispetto all'andamento delle carriere degli studenti. L'offerta formativa è complessivamente sostenibile in rapporto alle risorse disponibili, ma è necessario porre attenzione alle infrastrutture.

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Approvazione di Linee Guida per la costruzione dell'offerta formativa • Ampia attività di orientamento • Crescita dei laureati che trovano occupazione • Sviluppo di metodologie didattiche innovative | <ul style="list-style-type: none"> • Esplicitare meglio il legame tra i profili professionali, le esigenze scientifiche e le necessità segnalate dalle parti interessate e le risorse messe a disposizione da parte dell'Ateneo • Maggiore controllo sulle motivazioni apportate rispetto all'attivazione di contratti di insegnamento • Monitoraggio e riesame da parte delle CPDS e CdS per la programmazione delle azioni di miglioramento in relazione ai risultati e agli obiettivi prefissati |

§ 3. SISTEMA DI AQ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE E DEI DIPARTIMENTI

• In questo ambito si osservano i maggiori sviluppi del sistema di AQ dell'Ateneo; sono infatti entrate a regime le procedure di pianificazione e rendicontazione dei Dipartimenti. La qualità degli obiettivi e dei processi di monitoraggio potrà essere ulteriormente implementata attraverso la maturazione di un approccio ciclico, da svilupparsi anche attraverso una revisione delle tempistiche.

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Risultati nella produzione scientifica e nell'acquisizione di risorse • Efficace monitoraggio dei risultati della ricerca • Qualità delle infrastrutture • Maturità delle politiche di allocazione delle risorse e dei punti organico • Capacità di autovalutazione dei Dipartimenti e comparabilità dei documenti potenziate attraverso la predisposizione dello schema della Relazione dei Dipartimenti | <ul style="list-style-type: none"> • Visione d'insieme delle strategie connesse alle attività di ricerca e TM e loro correlazione con il processo di AQ • Filiera obiettivi-indicatori-target • Revisione delle tempistiche di redazione della Relazione Annuale dei Dipartimenti per favorirne l'uso come concreto strumento di lavoro per la programmazione e valutazione dei risultati • Comunicazione, procedure e sistemi per la raccolta di dati sulla TM, soprattutto Public Engagement • Monitoraggio e riesame da parte dei Dipartimenti per la programmazione delle azioni di miglioramento in relazione ai risultati e agli obiettivi prefissati |

§ 4. AUDIZIONI DEI CDS E DEI DIPARTIMENTI

• Le audizioni sono un importante momento di confronto con i CdS, le Scuole e i Dipartimenti, che permettono di conoscere buone prassi e di individuare eventuali criticità. Tra il 2019 e il 2020 sono stati visitati 12 CdS e 21 Dipartimenti.

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Multidisciplinarietà e interazione tra didattica, ricerca, TM (CdS, Dipartimenti) • Capacità di riconoscere i propri margini di miglioramento (CdS, Dipartimenti) | <ul style="list-style-type: none"> • Descrizione profili professionali e ampliamento consultazioni PI (CdS) • Coordinamento delle attività di TM (Dipartimenti) • Monitoraggio dei risultati e delle azioni messe in atto (CdS, Dipartimenti) |

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

§ 1.1: strategie generali e politiche per la qualità delle missioni istituzionali (R1.A1)

§ 1.2: architettura del sistema di AQ: soggetti coinvolti, processi di autovalutazione e valutazione interna, strumenti di gestione e monitoraggio (R1.A2, R1.A3, R1.A4, R2)

§ 1.3: Risorse finanziarie e politiche allocative (R4.A3, R4.B3)

§ 1.4: Personale docente: politiche di reclutamento e qualificazione (R1.C1, R3.C1, R4.A3, R4.B3)

§ 1.5: Servizi di supporto alle missioni, infrastrutture, personale tecnico amministrativo (R1.C2, R3.C2, R4.B4)

Appendice: efficacia del sistema di AQ di Ateneo - Monitoraggio degli indicatori per la valutazione periodica delle sedi (allegato E al DM 6/2019), altri dati

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

Il Nucleo di Valutazione monitora costantemente lo sviluppo del sistema di AQ e i risultati di Ateneo, dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti, attraverso **modalità d'analisi integrate** (fig. 1.1), i cui esiti confluiscono nelle diverse sezioni della Relazione Annuale e negli altri documenti di valutazione prodotti durante l'anno

(pareri ai bilanci, validazione della relazione sulle performance, rilievi sulla trasparenza, pareri sull'istituzione dei CdS e accreditamento dei dottorati, pareri su passaggi di settore e scambi contestuali tra docenti di diversi Atenei).

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

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

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

| Componenti del punteggio | Valore | Peso ai fini del punteggio finale |
|---|-------------|-----------------------------------|
| Punteggio medio di sede | 6,38 | 14/20 |
| Punteggio medio dei 12 CdS valutati | 6,14 | 3/20 |
| Punteggio medio dei 3 Dipartimenti valutati | 6,08 | 3/20 |
| Punteggio finale (media ponderata) | 6,30 | C: Soddisfacente |
| 5,5 ≤ P _{fin} < 6,5 | | |

mele di aprile 2019 e ANVUR ha trasmesso il rapporto finale di accreditamento periodico a giugno 2020, con notevole ritardo sulle tempistiche previste ufficialmente.

Aggregando i punteggi assegnati dalla CEV ai punti di attenzione del modello AVA, l'Ateneo ha ottenuto il **giudizio complessivo di livello C-Soddisfacente e l'accreditamento della sede e di tutti i suoi CdS per la durata massima consentita dalla normativa vigente**.

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

Nel rapporto di accreditamento, ANVUR cita alcuni punti di forza e aree di miglioramento generali (fig. 1.3):

| Elementi positivi | Aspetti migliorabili |
|--|--|
| Definizione chiara e ben articolata degli obiettivi strategici in termini di qualità della didattica, ricerca e terza missione | Politiche di AQ definite in modo generico e non sempre coerenti con gli obiettivi fissati |
| Buona dotazione e qualificazione scientifica del personale docente | Coinvolgimento e partecipazione delle rappresentanze studentesche nei processi decisionali |
| Definizione di un sistema chiaro e trasparente per la distribuzione delle risorse e dei punti organico ai Dipartimenti | Internazionalizzazione |
| Dotazione di strutture e infrastrutture, specialmente biblioteche e sale studio | Monitoraggio delle attività e dei risultati della ricerca e della terza missione |
| Ottimi risultati dell'attività di ricerca | |

Figura 1.3 - Punti di forza e aree di miglioramento rilevati dalla CEV. Fonte: Rapporto di accreditamento periodico ANVUR, 27 maggio 2020

Benché le osservazioni avanzate dalla CEV trovino in diversi casi una certa assonanza con annotazioni precedentemente ed indipendentemente espresse anche dal Nucleo, occorre evidenziare che il ritardo nella comunicazione del giudizio finale da parte del valutatore esterno non favorisce un adeguato e tempestivo sviluppo dei piani di miglioramento dell'Ateneo, dei CdS e dei Dipartimenti visitati in risposta a quanto osservato. L'Ateneo ha comunque adottato da subito alcuni correttivi in rapporto a quanto informalmente comunicato al termine della visita CEV; pertanto, alcuni dei **rilievi critici** risultavano già superati al momento in cui il rapporto di accreditamento è pervenuto. Il **PQA** sta inoltre analizzando in dettaglio il rapporto di accreditamento, al fine di realizzare una **sintesi ragionata delle osservazioni espresse dalla CEV** per i punti di attenzione che riportano un punteggio minore o uguale a 6, per facilitare l'associazione con la progettazione delle azioni di miglioramento e il loro successivo monitoraggio. L'analisi dei requisiti del modello AVA presentata nei paragrafi successivi include le osservazioni, raccomandazioni e condizioni espresse dalla CEV e le considerazioni del Nucleo sull'**evoluzione di tali aspetti**.

Inoltre, a marzo 2019 il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato un **documento di indirizzo intitolato “Azioni conseguenti alla Relazione del Nucleo di Valutazione 2018”**. La responsabilità di attuazione e verifica delle azioni è a cura dei Prorettori in virtù delle specifiche deleghe. Le azioni sono **in corso di realizzazione**; nelle more del monitoraggio ufficiale dei risultati da parte degli organi preposti, nel seguito della relazione si dà conto dello **stato di avanzamento** di quelle più rilevanti e per le quali si dispone di sufficienti elementi documentali, forniti dagli uffici amministrativi di competenza (riquadri verdi per le azioni realizzate, arancione per le azioni in corso).

Infine, nel riesame periodico del funzionamento del sistema di AQ, pare interessante iniziare a osservare anche come l’Ateneo abbia affrontato le condizioni di eccezionalità in cui si è svolta buona parte dell’anno accademico 2019/20 e avviato il 2020/21: occorre, infatti, tenere presente che lo stato di **emergenza sanitaria legata al COVID-19**, dichiarato dall’Organizzazione Mondiale della Sanità a fine gennaio e nel nostro paese il 31 gennaio 2020, è stato caratterizzato da diverse fasi volte a cautelare la salute pubblica in relazione ai livelli di diffusione del contagio (dalla chiusura pressoché totale di quasi tutte le attività alle progressive riaperture), imponendo perciò a tutte le amministrazioni di adottare **misure di carattere straordinario** praticamente in ogni processo. Tra le **soluzioni adottate dall’Ateneo volte a garantire continuità nello svolgimento di tutte le attività** rivestono particolare rilevanza per gli scopi di questa Relazione: la crescita esponenziale della **didattica a distanza**, la conseguente necessità di formazione dei docenti e di adattamento dei sistemi di e-learning (v. §§ 1.4, 2.4), il censimento e revisione di utilizzo degli **spazi** e infrastrutture finalizzato al rispetto delle norme di sicurezza – distanziamento sociale e igiene, la **riorganizzazione dei servizi in lavoro agile** (v. § 1.5). Se da un lato la crisi può aver messo in luce alcuni pregressi limiti organizzativi, la prontezza dimostrata nell’affrontarla può essere assunta come un indicatore del grado di efficienza complessivo del sistema di AQ, che ha consentito una forte accelerazione delle azioni di contrasto ai punti di debolezza che l’emergenza ha messo in evidenza.

Esaminando l’impianto complessivo del sistema di AQ dell’Ateneo e la sua evoluzione nel tempo (capacità di fissare strategie, obiettivi e risultati attesi in base all’interpretazione del contesto interno ed esterno e alle priorità stabilite, funzionalità delle procedure, disponibilità di risorse umane, economiche e strumentali, maturazione del sistema di monitoraggio e autovalutazione), emergono lievi avanzamenti nell’implementazione pratica del sistema di AQ, ma permangono alcune aree che necessitano di ulteriori miglioramenti. In particolare, si rileva l’esigenza di rafforzare ulteriormente nelle strutture di Ateneo la “cultura della qualità”, diffondendo la consapevolezza della utilità dei processi di valutazione non solo per ottemperare ad adempimenti di carattere formale, ma anche per raggiungere migliori risultati qualitativi.

1.1 Strategie e politiche di AQ

“Strategie generali organicamente definite; documentare meglio le prospettive strategiche delle missioni e le politiche per l’AQ; potenziare la partecipazione degli studenti nei processi decisionali”

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

L’Università di Firenze dichiara la propria **visione generale della qualità della didattica, ricerca e terza missione** nel primo capitolo del [Piano Strategico 2019-2021](#), identificando alcune **idee cardine** (fig. 1.4) entro cui sono stabilite le **strategie di sviluppo delle missioni istituzionali e della gestione declinate nei**

vari documenti di indirizzo e programmazione strategica e operativa, a livello centrale e decentrato, dei quali si apprezza la **visione unitaria** e la **coerenza generale** (fig. 1.5).

| | | |
|---|--|---|
| PARI OPPORTUNITÀ fra uomini e donne a ogni livello | FORMAZIONE CONTINUA del personale per garantire competenze adeguate a rispondere alle nuove sfide e per stimolare le intelligenze | MULTICULTURALITÀ intesa come multilinguismo e multietnicità, per un mondo socialmente coeso |
| TRASPARENZA nelle azioni di governo con condivisione delle scelte attraverso percorsi di reale democrazia | PARI DIGNITÀ DELLE TRE MISSIONI e loro convergenza verso un solo obiettivo comune: la conoscenza e l’innovazione come asse strategico per la crescita e il progresso | NUOVI ASSETTI ASSISTENZIALI a supporto di attività didattiche e di ricerca in ambito sanitario, coerenti col variato assetto normativo |
| VALUTAZIONE, paradigma irrinunciabile per definire il merito, a garanzia della qualità cui aspirare | ARMONIOSA CONVIVENZA DELLE DIVERSE DISCIPLINE e loro interconnessione, anche sulla base di percorsi interdisciplinari sempre più cogenti | EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO quale principio fondativo su cui le azioni di governo si esplicano |
| CENTRALITÀ DELLO STUDENTE, destinatario ma anche attore protagonista nella costruzione di un progetto di Ateneo | INTERNAZIONALIZZAZIONE coerente per le varie discipline, quale motore di apertura al mondo globalizzato | SEMPLIFICAZIONE, EFFICACIA, EFFICIENZA di un’azione proiettata verso il futuro, armonizzata con la natura di pubblica amministrazione dell’università |
| IDEA DI COMUNITÀ ACCADEMICA DI PARI in cui ciascuno concorre, con la propria professionalità, alla realizzazione degli obiettivi strategici | CONOSCENZA E SAPERE quali strumenti indispensabili per rispondere tempestivamente alle sfide provenienti dalla società | COERENZA fra Piano Strategico e Piano delle Performance della tecnostuttura nella formulazione del Piano Integrato d’Ateneo |
| INNOVAZIONE TECNOLOGICA DIGITALE, quale imprescindibile contesto in cui perseguire gli obiettivi del Piano Strategico | UNIVERSITÀ COME FABBRICA PUBBLICA DI IDEE E PENSIERO, interconnessa con il tessuto socio-economico, ma anche creatrice di conoscenza guidata dalla pura curiosità | |

Documento di Ateneo di Assicurazione della Qualità

Piano Strategico e Piani Dipartimentali

Bilancio Unico

Piano Integrato

Piano Edilizio

Modelli di dotazione economica e PuOr ai Dipartimenti

Programmazione del personale

Carta Europea dei Ricercatori

Linee Guida offerta formativa

Figura 1.5 - Documenti di indirizzo per l’AQ delle missioni e della gestione

Tuttavia, manca un documento che riassume le politiche e le modalità concrete per l’Assicurazione della Qualità della didattica, ricerca e terza missione (orientamenti, strumenti

e criteri per la gestione, il monitoraggio e la valutazione dei processi e dei risultati); tali informazioni potrebbero essere incluse in una necessaria revisione del Documento di Assicurazione della Qualità, che è allo studio del Presidio, come si evince dal cronoprogramma delle attività pubblicato nella Relazione Intermedia 2020 del PQA. Inoltre, potrebbero essere documentati meglio l’inquadramento strategico e le prospettive di sviluppo dell’offerta formativa (cfr. § 2.1) e delle attività di ricerca e terza missione (cfr. § 3.1), in rapporto alle vocazioni scientifiche del corpo accademico, alla disponibilità e agli investimenti sulle risorse umane, economiche e infrastrutturali, ai rapporti con il territorio e con il resto del mondo e alle esigenze espresse da tutte le parti interessate.

L’internazionalizzazione rientra tra gli assi strategici dell’Ateneo; a tal proposito, si registrano incrementi piuttosto consistenti rispetto al numero di accordi stipulati dal 2017 al 2019, alla percentuale tra accordi mappati

e accordi che hanno prodotto attività (dal 56,14% del 2018 al 61,33% del 2019) e alla mobilità internazionale, sia in ingresso che in uscita (fig. 1.6).

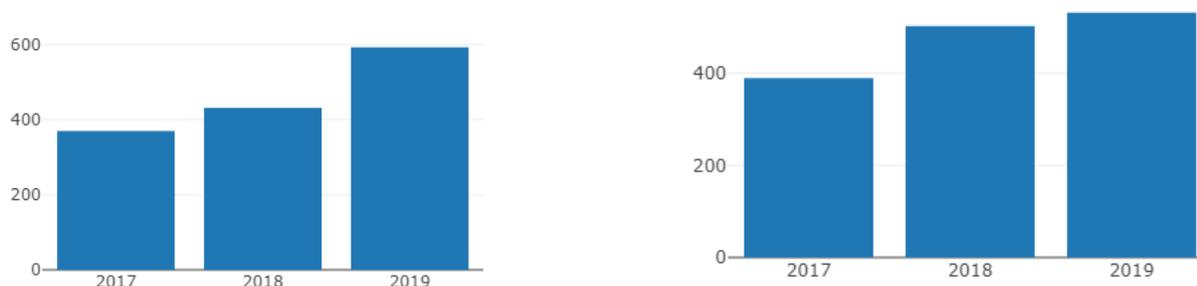


Figura 1.6 - N. soggetti (docenti e ricercatori, studenti, personale t-a) in mobilità internazionale (escluso Erasmus) incoming (a sinistra) e outgoing (a destra). Fonte: Relazioni Internazionali

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 l’inserimento nel budget degli obiettivi in collegamento con il ciclo di bilancio. **Scuole e CdS paiono tuttavia non sempre pienamente consapevoli della utilità di tali meccanismi giacché l’effettiva compliance in merito agli strumenti di programmazione e di controllo posti in essere è talora tardiva o insufficiente.**

R1.A4: Ruolo attribuito agli studenti

Il **coinvolgimento delle parti interessate** nella programmazione e valutazione dei risultati pare avvenire prevalentemente attraverso le indagini di *customer satisfaction*. Tuttavia la partecipazione degli studenti, dei docenti e delle parti sociali ai processi di riesame e decisionali appaiono **ancora non sufficientemente valorizzate.**

In particolare, la centralità dello studente nella definizione e valutazione delle strategie è asserita in molti dei documenti citati; tuttavia la CEV, così come già il Nucleo in precedenza, ha rilevato come non emerga chiaramente l’effettivo grado di inclusione delle varie parti interessate nei processi decisionali, a ogni livello. La rappresentanza studentesca è garantita in tutti gli organi di governo e controllo centrali e decentrati; l’opinione degli studenti tratta dalle indagini strutturate di *customer satisfaction* (valutazione della didattica, valutazione dei servizi) è citata nella pianificazione strategica e operativa. Da quanto osservato dai rappresentanti degli studenti nel Nucleo, il coinvolgimento degli studenti si è fortemente incrementato nella fase emergenziale dovuta al COVID-19, durante la quale è stato necessario assumere decisioni particolari per il proseguimento della didattica e dei servizi; si auspica che tale modalità venga poi mantenuta e resa strutturale. A tal proposito si segnala che il questionario di valutazione della didattica e il questionario sui servizi per studenti sono stati lievemente modificati nella fase di emergenza per adattarsi al nuovo contesto, soprattutto a causa dello svolgimento online della didattica. Le scelte e i risultati saranno verificati nella prossima Relazione sull’opinione studenti.

1.2 Funzionamento del sistema di AQ

“Rinnovo del PQA; in evoluzione l’implementazione operativa del sistema di AQ”

R1.A2: Architettura del sistema di AQ

L’organizzazione dell’Ateneo (fig. 1.7) appare complessivamente funzionale all’attuazione delle strategie generali per la qualità delle missioni; tuttavia dal confronto con i soggetti coinvolti emerge spesso che il dialogo tra organi centrali e strutture decentrate non ha raggiunto ancora quella fluidità necessaria per un ottimo funzionamento del sistema di AQ.

R1.A3: Revisione critica del sistema di AQ

Nel suo giudizio di accreditamento la CEV ANVUR ha posto la raccomandazione di “procedere in modo sistematico all’esame degli esiti dei processi di AQ [...]”, ritenendo non sufficientemente metodica la revisione critica del sistema. Tuttavia alcune azioni (fig. 1.9), anche se non sempre organicamente documentate, evidenziano che l’Ateneo monitora l’efficacia dei processi di AQ ed agisce per migliorarne il funzionamento. Rispetto ai **soggetti coinvolti** nelle procedure di AQ, la composizione delle CPDS 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; sono stati ridefiniti la composizione e il regolamento di funzionamento del PQA e la struttura amministrativa di supporto. Si auspica che la nuova organizzazione porti ad una maggiore **integrazione tra PQ, Aree Dirigenziali dei Servizi alla Didattica e alla Ricerca e TT, strutture decentrate**.

La principale novità rispetto all’anno precedente risiede nella **ridefinizione** della composizione del **Presidio Qualità di Ateneo** e nell’emanazione del

[Regolamento](#) per il suo funzionamento (approvato dagli Organi Accademici a dicembre 2019). Rispetto alla precedente organizzazione, il PQA è stato allargato numericamente a 13 membri, ripartiti in due commissioni

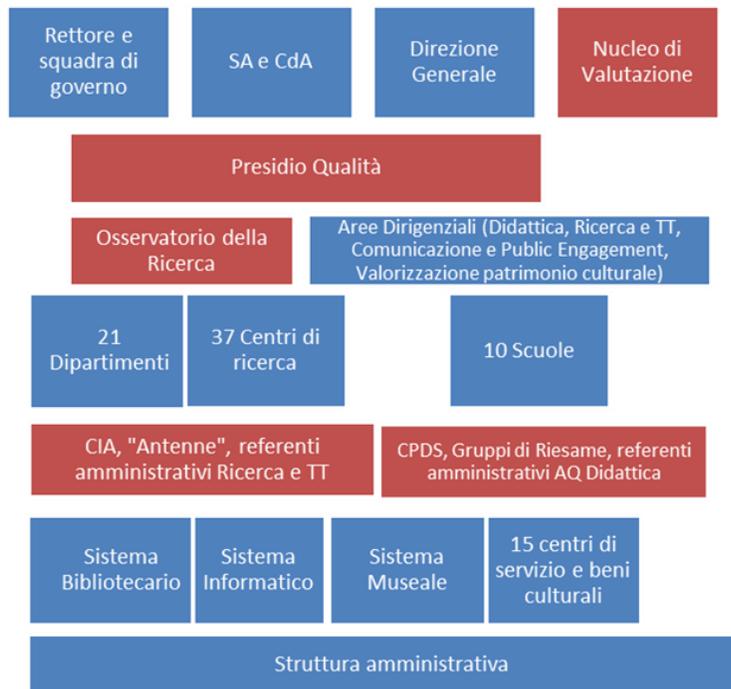


Figura 1.7 - Organizzazione UNIFI per lo sviluppo delle missioni (blu) e per la gestione dell'AQ (rosso)

Revisione della composizione del PQA, nomina membri e approvazione Regolamento per il suo funzionamento: approvati da OOAA a dicembre 2019

Avvio di un percorso di integrazione tra PQA, Area Didattica, Area Ricerca, Referenti AQ nelle Scuole, Dipartimenti: riunioni documentate nella Relazione del PQ

Standardizzazione dei processi di AQ della Ricerca: revisione del format della Relazione dei Dipartimenti (cfr. § 3.2)

Adeguamento della reportistica per il monitoraggio delle attività: avviata riflessione congiunta (PQA, supporto NdV, Funzioni Direzionali, Area Ricerca) su metodi e strumenti

Figura 1.8 - Stato di avanzamento delle "Azioni conseguenti alla Relazione del NUV 2018" previste nella Nota strategica del Rettore, Marzo 2019. Fonte: PQA).

(AQ della Didattica e AQ della Ricerca). Anche in risposta ai rilievi della CEV, fanno ora parte del PQ due rappresentanti degli studenti. È inoltre membro effettivo del Presidio il responsabile della funzione amministrativa di supporto. Come si evince dalla [Relazione Intermedia 2020 del PQA](#), si dà atto che **l'organismo sta gradualmente affrontando alcune delle criticità** maggiori dell'architettura e delle procedure del sistema di gestione dell'AQ precedentemente rilevate sia dal Nucleo che dalla CEV, tra cui ad esempio:

- **Ruolo, dotazioni e modalità di lavoro del PQ.** Il PQ è ora supportato da due risorse di personale tecnico amministrativo esclusivamente dedicate, che si rapportano con i competenti uffici dell'Area della Didattica e della Ricerca e con i referenti per l'AQ nelle Scuole e i Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti. Dal suo insediamento il PQ si è riunito regolarmente sia in seduta plenaria che per commissioni, e ha iniziato a sviluppare modelli di documenti e procedure di lavoro a supporto delle attività di AQ e monitoraggio dei Dipartimenti, delle Scuole e dei CdS, come di seguito dettagliato.
- **Modalità di lavoro delle CPDS e dei Gruppi di Riesame.** Su questo punto si è concentrato da subito il lavoro del PQ, che ha predisposto un nuovo template per la Relazione della CPDS (cfr. § 2.6) e una serie di linee guida per accompagnare le CPDS nella sua compilazione; il materiale è stato presentato alle Scuole in occasione di cinque incontri informativi.
- **Struttura del sistema di AQ della ricerca e terza missione.** La sottocommissione del PQ dedicata alla ricerca, di concerto con l'Osservatorio della Ricerca e l'Area Dirigenziale della Ricerca e TT, sta lavorando per conferire maggiore organicità ai processi di AQ in questi ambiti; un primo impulso in questo senso è rappresentato dalla revisione congiunta del format delle Relazioni dei Dipartimenti (cfr. § 3.2).

Restano da potenziare:

- **Partecipazione degli studenti e del personale docente e tecnico amministrativo** nei processi di AQ e nell'autovalutazione dei risultati. Questa può essere rafforzata sotto più profili: in primo luogo, si osserva che il personale dedicato all'AQ nelle strutture è sempre impiegato in più funzioni, mentre sarebbe opportuno prevedere che una parte delle risorse fosse interamente dedicata a questa complessa materia; inoltre, per favorire un pieno coinvolgimento di tutte le parti interessate, è importante proseguire con le azioni di (in)formazione già nel tempo messe in atto dall'Ateneo, orientandole da un lato all'acquisizione di competenze tecniche (per i soggetti direttamente coinvolti nei processi di AQ) e, dall'altro, a incrementare la consapevolezza e la condivisione generalizzata dei principi e delle finalità dell'AQ nella comunità accademica.
- **Comunicazione e relazione tra i diversi livelli:** le relazioni tra Organi di Governo centrali, Dipartimenti e Scuole dovrebbe assumere una maggiore circolarità in modo che quanto definito dagli Organi di Governo non si limiti ad essere trasferito alle strutture decentrate, ma consenta anche di ottenere informazioni relative al seguito avuto dalle criticità rilevate da questi ultimi, riportando in maniera esplicita le azioni intraprese in risposta alla segnalazioni di criticità effettuate da Scuole, Dipartimenti e Corsi di Studio.

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.

| Requisito AQ AVA | Punteggio attribuito dalla CEV |
|--|--------------------------------|
| R1.A1 – Politiche e strategie per l’AQ della didattica e della ricerca | 7 |
| R1.A2 – Architettura del sistema di AQ di Ateneo | 6 |
| R1.A3 – Revisione critica del funzionamento del sistema di AQ | 6 |
| R1. A4 – Ruolo attribuito agli studenti | 6 |
| Valutazione dell’indicatore R1.A | Soddisfacente |

Figura 1.9 - Punteggi attribuiti dalla CEV ai punti di attenzione del modello AVA. Fonte: Rapporto di accreditamento periodico ANVUR, 27 maggio 2020

R2.A1: Strumenti di raccolta dati e flussi informativi

La gestione informatizzata di ampia parte dei processi di Ateneo attraverso gli applicativi acquisiti o sviluppati internamente (fig. 1.10) consente di disporre di una **grande mole di dati digitali per il monitoraggio dei processi e dei risultati della didattica, della ricerca e trasferimento tecnologico, delle risorse, della soddisfazione dell’utenza, del sistema di valutazione delle prestazioni**. Come risulta dalle audizioni dei Dipartimenti effettuate dal Nucleo, **manca** ancora invece **un luogo unitario di raccolta dei dati relativi alla terza missione e in particolare delle attività di *public engagement*** (v. § 3).

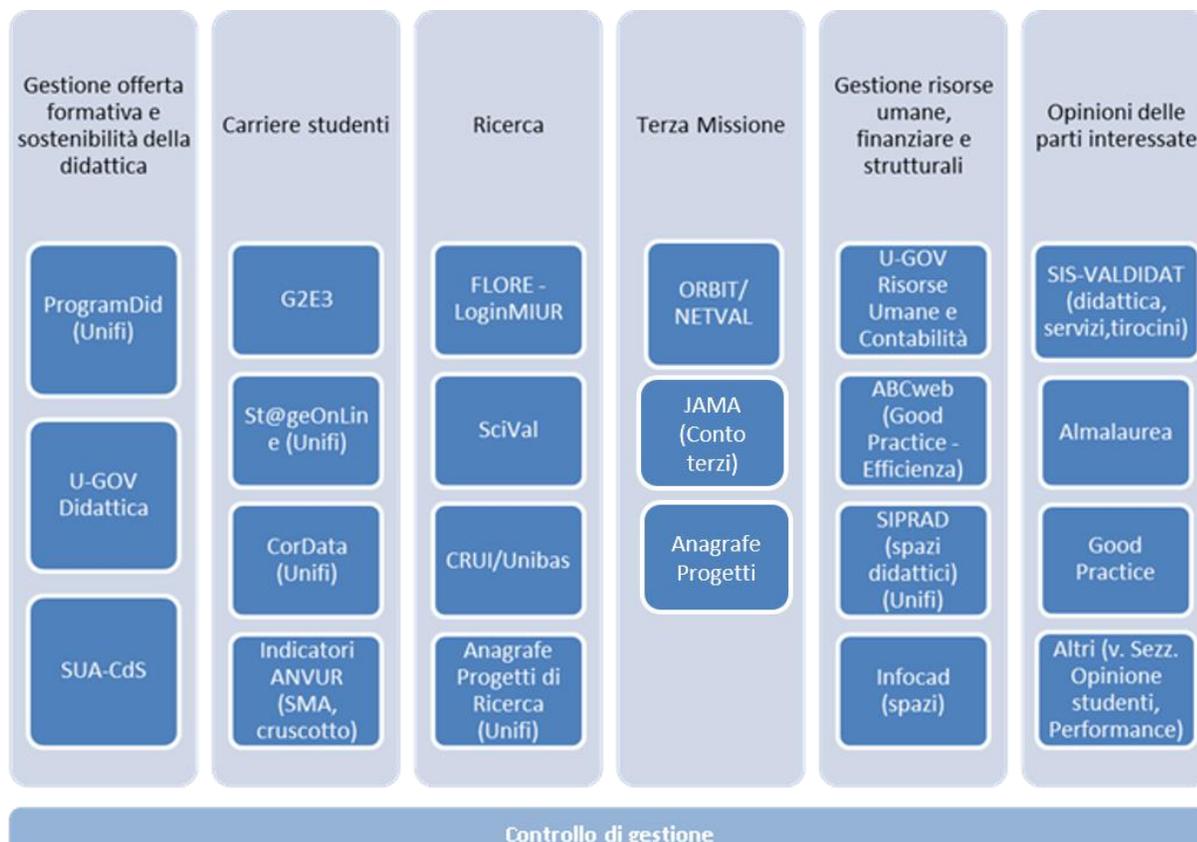


Figura 1.10 - Banche dati in uso in Ateneo

La maggior parte delle informazioni rilevanti per il controllo di gestione confluisce nel [Datawarehouse di Ateneo](#) (DAF), che 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 (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 ad accesso autenticato. Tuttavia, **il DAF appare ancora prevalentemente conosciuto ed usato soprattutto dagli addetti ai lavori; per favorire l'accessibilità e una maggiore fruibilità delle informazioni** da parte di tutti i soggetti potenzialmente interessati, l'Ateneo ha intrapreso un progetto di revisione della sua struttura, di cui andranno verificati i risultati. Sebbene i servizi statistici di Ateneo e lo stesso Nucleo di Valutazione siano costantemente impegnati a integrare e rielaborare nelle proprie analisi i dati provenienti da tutte queste fonti, l'adozione di **strumenti informatici di business intelligence** e l'acquisizione da parte del personale tecnico-amministrativo delle competenze necessarie per la loro implementazione faciliterebbe lo sviluppo, la personalizzazione e l'aggiornamento di cruscotti dinamici a supporto dei processi decisionali dei diversi soggetti interessati (OdG, CdS, Dipartimenti, Amministrazione ecc.).

R2.B1: Autovalutazione dei CdS e dei Dipartimenti

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

I CdS, le Scuole e i Dipartimenti svolgono le attività di monitoraggio e autovalutazione previste dal sistema AVA guidati dal PQA. I dati sono presi in esame nelle relazioni dei Dipartimenti, nelle relazioni delle CPDS, nei rapporti di riesame e nel commento annuale dei CdS alle SMA con livelli di profondità e accuratezza diversificati. Si osserva che il PQA si sta adoperando affinché **la disponibilità e facilità di accesso dei dati faciliti il monitoraggio e l'autovalutazione attraverso la definizione puntuale di un processo di identificazione degli obiettivi e della loro misurazione.**

L'introduzione del format che guida la compilazione della Relazione annuale dei Dipartimenti (v. § 3.2) può sicuramente svolgere un importante funzione nel diffondere la cultura del monitoraggio interno e dell'autovalutazione; tale azione è sicuramente da perseguire anche per i sistemi di AQ della didattica (CdS) e della ricerca (Dipartimenti), anche **adattando gli strumenti già in uso in Ateneo**, come DAF, *repository*, applicativo Performance, al fine di facilitare nei CdS e nei Dipartimenti l'adozione di una prospettiva orientata al miglioramento continuo. È sicuramente necessario affinare la definizione dei target, anche al fine di verificare che gli obiettivi programmati siano coerenti con le strategie di Ateneo. La chiarezza dei dati può favorire l'autovalutazione delle strutture **ma non è sufficiente a garantire accuratezza d'analisi e giusta definizione del ciclo di pianificazione e controllo** che, a partire dalle criticità rilevate, porti alla

| Requisito AQ AVA | Punteggio attribuito dalla CEV | Requisito AQ AVA | Punteggio attribuito dalla CEV |
|--|--------------------------------|--|--------------------------------|
| R2.A1 – Gestione dell'AQ e monitoraggio dei flussi informativi tra le strutture responsabili | 6 | R2.B2 – Autovalutazione dei CdS e Dipartimenti e verifica da parte del Nucleo di Valutazione | 6 |
| Valutazione dell'indicatore R2.A | Soddisfacente | Valutazione dell'indicatore R2.B | Soddisfacente |

Figura 1.11 - Punteggi attribuiti dalla CEV ai punti di attenzione del modello AVA. Fonte: Rapporto di accreditamento periodico ANVUR, 27 maggio 2020

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 rafforzare il confronto e la formazione su questi temi.

1.3 Risorse economico-finanziarie

“Politiche allocative ben definite e coerenti con le strategie, monitoraggio attento dei flussi”

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

Sia i risultati di bilancio sia gli indicatori ministeriali di **sostenibilità economico-finanziaria** 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

| Parametri | UNIFI 2018 | UNIFI 2017 | Soglia di riferimento |
|--|------------|------------|-----------------------|
| Sostenibilità economico finanziaria (ISEF) | 1,21 | 1,18 | >1 |
| Indebitamento (IDEB) | 6,64 | 7,54 | n.d. |
| Spese di personale (IP) | 65,16% | 67,05% | <80% |

Figura 1.12 - Indicatori ex DM 6/2019 - allegato E - gruppo D – Sostenibilità economico-finanziaria. Fonte: Scheda Indicatori di Ateneo - 27/06/2020

atenei pubblici 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]

L'architettura del modello di **distribuzione delle risorse finanziarie ai Dipartimenti e Scuole** è sostanzialmente stabile nei suoi principi generali dal 2017, e prevede una **dotazione unitaria**, quantificata in base a criteri in parte dimensionali ed in parte premiali (fig. 1.13), relativamente libera nelle modalità di utilizzo, compatibilmente con i vincoli di bilancio e gli indirizzi strategici di Ateneo.

I Dipartimenti possono variare la ripartizione del budget loro assegnato nelle diverse tipologie di intervento all'interno dei *range* consentiti dal modello (c.d. "forchette"), in modo da assecondare le vocazioni e le strategie di ciascun Dipartimento. Il modello viene aggiornato annualmente dando seguito ai suggerimenti avanzati dagli Organi e dai Dipartimenti; nel triennio è **progressivamente diminuito il peso delle variabili legate all'assegnazione storica a vantaggio dei criteri premiali** e con l'ultima assegnazione si sono riviste le "forchette" di utilizzo al fine di consentire una ripartizione più affine alle reali esigenze dei dipartimenti, prevedendo comunque meccanismi perequativi per evitare variazioni troppo accentuate da un anno all'altro. Resta da **individuare un metodo più adeguato per l'assegnazione della dotazione per la didattica ai Dipartimenti, tuttora basata unicamente sul criterio dello storico**.

| Parametri (sotto modelli) | Variabile | Peso 2019 (assegnazione 2020) | Peso 2020 (assegnazione 2021) |
|--------------------------------|---|-------------------------------|-------------------------------|
| Funzionamento | Storico (ultima assegnazione) | 30% | 20% |
| | Personale efficace (organico di riferimento, studenti, personale afferente) | 70% | 80% |
| Didattica | Storico (ultima assegnazione) | 100% | 100% |
| Ricerca | Organico di riferimento | 60% | 60% |
| | Risultati della ricerca (progetti, VQR, addetti...) | 40% | 40% (variati pesi indicatori) |
| Cofinanziamento assegni | Organico di riferimento | 60% | 60% |
| | Risultati (indice assegni, VQR) | 40% | 40% (variati pesi indicatori) |
| Internazionalizzazione | Storico (ultima assegnazione) | 30% | 15% |
| | Organico di riferimento | 50% | 60% |
| | Risultati (accordi, ranking) | 20% | 25% |
| Scuole | Storico (ultima assegnazione) | 30% | 20% |
| | Risultati (offerta formativa, internazionalizzazione, studenti in corso) | 70% | 80% |

Figura 1.13 - Criteri ripartizione delle risorse finanziarie ai Dipartimenti. Fonte: DAF

Nel DAF (ad accesso autentificato) sono pubblicate annualmente le specifiche del modello e le matrici dei dati di calcolo e delle assegnazioni; È previsto un monitoraggio quadrimestrale dell'impiego delle risorse. 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.

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

affidente ai vari SSD/macrosettori, valutazione scientifica dei SSD/macrosettori, potenziamento di specifiche linee di ricerca...).

L'adozione di modelli per la distribuzione delle risorse finanziarie e umane (v. § 1.4) trasparenti e coerenti con le strategie è stata valutata positivamente dalla CEV ANVUR (fig. 1.14).

| Requisito AQ AVA (Ateneo) | Punteggio attribuito dalla CEV | Requisito AQ AVA (Dipartimenti) | Punteggio attribuito dalla CEV (medie Dipartimenti visitati) |
|---|--------------------------------|---|--|
| R4.A3 – Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse | 7 | R4.B3 – Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse | 6,3 |

Figura 1.14 - Punteggi attribuiti dalla CEV ai punti di attenzione del modello AVA. Fonte: Rapporto di accreditamento periodico ANVUR, 27 maggio 2020

1.4 Personale docente

“Efficaci politiche di reclutamento, qualificazione e formazione, carico didattico costantemente monitorato”

R1.C1: Reclutamento e qualificazione del corpo docente

Le politiche di Ateneo per il **reclutamento** e la qualificazione scientifica e professionale del personale docente e ricercatore sono presentate nella Nota strategica "La programmazione del personale docente triennio 2019-2021: linee di sviluppo per un Ateneo proiettato negli anni '20" (approvata dagli OOAA a novembre 2018) e formalizzate in un **modello per l'allocazione delle risorse** (Punti Organico e risorse finanziarie), rimasto sostanzialmente stabile nei suoi principi generali dal 2017, ma aggiornato annualmente per eventuali finalità specifiche.

L'ammontare di risorse destinate annualmente alla programmazione del personale docente viene ripartito in due distinte quote di Punti Organico: una quota, destinata alla **programmazione dei Dipartimenti**, viene impiegata dai Dipartimenti per il reclutamento del personale docente necessario per lo sviluppo delle attività istituzionali in relazione alle linee di indirizzo triennali, alla pianificazione strategica del Dipartimento ed agli specifici fabbisogni evidenziati dai Consigli di Dipartimento; una quota, destinata alla **programmazione finalizzata e strategica**, viene impiegata per innalzare i livelli di qualità scientifica complessivi di Ateneo attraverso il reclutamento di risorse di elevato profilo (es. attivazione di procedure di reclutamento di professori esterni all'Ateneo, chiamate dirette, reclutamento di

| 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% |

Figura 1.15 - Criteri di ripartizione PuOr ai Dipartimenti per la programmazione del personale docente. Fonte: DAF

ricercatori vincitori di programmi competitivi di finanziamento dei progetti).

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

Il modello di **ripartizione ai Dipartimenti dei PuOr** (fig. 1.15) valorizza componenti coerenti con il sistema di attribuzione del FFO, ed è basato su previsioni a medio termine sugli assetti del personale (ruoli, anzianità, cessazioni), sulle risorse finanziarie e di punti organico disponibili e sui fabbisogni dei

settori scientifico-disciplinari. Le **proposte di reclutamento** dei Dipartimenti si richiamano ai criteri generali di Ateneo (fig. 1.16), con particolare attenzione al **livello scientifico dei candidati** (idoneità parametri nazionali; indicatori VQR; attività didattica pregressa; capacità di attrarre finanziamenti; premi o onorificenze scientifiche...).

Per supportare le scelte di programmazione dei Dipartimenti l'Ateneo ha elaborato e messo a disposizione sul DAF (ad accesso riservato) schemi di **monitoraggio dei parametri**, aggiornati con cadenza annuale, e report quadrimestrali con la situazione aggiornata dei punti organico e delle procedure di reclutamento attivate.

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

Figura 1.16 - Criteri di Ateneo per il reclutamento del personale docente. Fonte: DAF



Dopo aver raggiunto la cosiddetta “quota di sostenibilità”, la **numerosità del personale docente e ricercatore** si mantiene pressoché **stabile** nel triennio 2018-2020 poco sopra le 1.600 unità (fig. 1.17); gli indicatori riferibili alla **qualificazione scientifica dei docenti** mostrano **valori ampiamente positivi** (fig. 1.18).

Figura 1.17 Personale docente equivalente 2018-2020. Fonte: elaborazione NdV su Quadri di supporto alla programmazione del personale docente e ricercatore (DAF)



Figura 1.18 - Indicatori di qualificazione scientifica dei docenti UNIFI. Fonte: Scheda di Ateneo, settembre 2020

Dalle analisi di sostenibilità effettuate in occasione delle richieste di passaggio di SSD/scambio contestuale tra docenti di diversi Atenei, il Nucleo ha rilevato in diversi casi un disallineamento tra SSD di incardinamento dei docenti e SSD degli insegnamenti coperti (fig. 1.19). Il Nucleo ha condiviso con il Prorettore alla Didattica e il Delegato alla Programmazione queste osservazioni, utili a verificare la qualificazione dei docenti in rapporto all'offerta formativa e l'adeguatezza dei reclutamenti in relazione alle reali esigenze dei SSD. Per gli stessi scopi il Nucleo aveva precedentemente suggerito un controllo puntuale dei contratti per l'insegnamento, per verificare quanto la copertura degli insegnamenti mediante docenti a contratto dipenda da precise esigenze didattiche e quanto da carenze di personale nei SSD in questione. Si dà atto che l'Ateneo si è fatto carico di iniziare il monitoraggio di tali aspetti, anche ai fini di un eventuale futuro inserimento di questi parametri tra quelli di riferimento nel modello per la programmazione del personale docente (v. § 2.5).

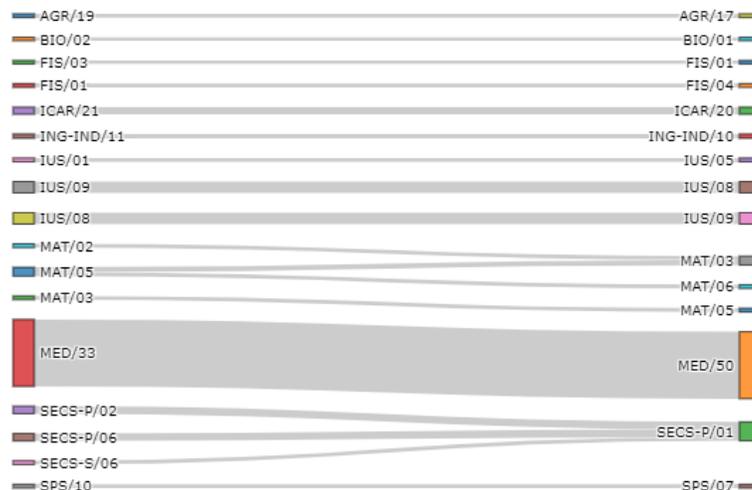


Figura 1.19 - Disallineamenti tra SSD di afferenza del docente (sx) e SSD dell'insegnamento (dx) 2019. Fonte: elaborazione NdV su coperture A.A. 2019/2020, UGOV

Tra le 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 dallo IUSSAF - Istituto Universitario di Studi Superiori dell'Ateneo di Firenze.

Per favorire la qualità e l'innovazione delle metodologie didattiche, l'Ateneo promuove inoltre alcune [iniziative di formazione per i docenti](#), tra le quali si citano in particolare il progetto DiDeL ("Didattica in e-learning", fig. 1.20) e due percorsi formativi, integrati con il precedente, volti ad accrescere le competenze didattiche dei



Figura 1.20 - Indicatori di performance progetto DiDeL 2019. Fonte: SIAF

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 affrontano tematiche pratiche connesse alla programmazione e gestione di un corso di insegnamento e le ricadute in termini di qualità della didattica e dei risultati di apprendimento per le carriere degli studenti.

Vista la necessità di svolgere la **didattica a distanza** dal **secondo semestre dell'aa. 2019-2020** a causa delle misure di contrasto alla pandemia da **COVID-19**, durante la fase di emergenza sanitaria la partecipazione ai corsi di formazione online del progetto DiDeL è stata fortemente sollecitata e l'offerta formativa per i docenti notevolmente estesa, rispondendo in modo immediato alle necessità conseguenti alla nuova situazione. Da gennaio a ottobre 2020 sono stati erogati 73 eventi formativi; è stata anche rafforzata la possibilità per i docenti di ottenere consulenze personalizzate in relazione a specifiche

esigenze relative all'utilizzo della piattaforma Moodle (sportello e-learning). Se negli anni precedenti si erano osservati incrementi di utilizzo da parte dei docenti della piattaforma Moodle molto graduali, la crisi ha dato un forte impulso all'incremento delle competenze nell'utilizzo delle funzionalità offerte dal sistema (v. § 2.4).

Le valutazioni della CEV ANVUR sull'efficacia delle politiche di reclutamento e qualificazione del corpo docente sono ampiamente positive (fig. 1.21).

| Requisito AQ AVA (Ateneo) | Punteggio attribuito dalla CEV | Requisito AQ AVA (CdS) | Punteggio attribuito dalla CEV (media CdS visitati) |
|---|---------------------------------|--|---|
| R1.C1 – Reclutamento e qualificazione del corpo docente | 7 | R3.C1 – Dotazione e qualificazione del personale docente | 7,2 |
| R1.C2 – Strutture e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca, personale tecnico amministrativo | 7 | R3.C2 – Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica | 6,5 |
| R1.C3 – Sostenibilità della didattica | 6 | Valutazione dell'indicatore R3.C | Pienamente soddisfacente |
| Valutazione dell'indicatore R1.C | Pienamente soddisfacente | | |

Figura 1.21 - Punteggi attribuiti dalla CEV ai punti di attenzione del modello AVA. Fonte: Rapporto di accreditamento periodico ANVUR, 27 maggio 2020

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

“Servizi di supporto integrati nelle strategie, 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

I **servizi di supporto** per la didattica, la ricerca, il trasferimento delle conoscenze, la valorizzazione dei beni culturali e la diffusione dei prodotti della ricerca sono principalmente **erogati dalle aree amministrative di competenza, dalle unità organizzative preposte nei Dipartimenti e nelle Scuole, dai centri a rilevanza statutaria (Sistema Bibliotecario, Sistema Informatico, Sistema Museale)** e da altri 15 **centri di servizio**, tra i quali si citano, per la loro rilevanza trasversale nei processi per l'AQ della didattica e della ricerca:

- il [Centro Linguistico di Ateneo](#), il [Centro di Servizi Culturali per Stranieri](#) e il Centro per l'[Istituto Confucio](#), per l'attuazione delle politiche di internazionalizzazione;
- il Centro di studi e ricerche per le problematiche della disabilità e DSA ([CESPD](#)), recentemente trasformato in centro di servizi, col fine di garantire il dritto allo studio, l'uguaglianza e l'integrazione sociale in ambito universitario degli studenti disabili e con DSA;
- la Firenze University Press ([FUP](#)), maggiore editore open access italiano, per la disseminazione dei risultati della ricerca;

- l'Istituto Universitario di Studi Superiori ([IUSSAF](#)), per il coordinamento dei processi dell'alta formazione di Ateneo (Dottorati, Scuole di Specializzazione, Cattedre UNESCO);

- il Centro Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore ([CSAVRI](#)), per la promozione del trasferimento tecnologico (v. § 3).

La partecipazione nelle strategie di Ateneo è variegata, in rapporto alle specifiche finalità di ciascuna struttura. La **soddisfazione dell'utenza** interna ed esterna per i servizi di supporto alla didattica e alla ricerca è monitorata attraverso le indagini di *customer satisfaction* regolarmente effettuate dall'Ateneo (questionario di Ateneo servizi per studenti, questionario di Ateneo Dipartimenti, indagine Good Practice - cfr. Relazione Annuale, sez. Performance e sez. Opinione degli Studenti) e rendicontata nella Relazione sulle Performance dell'amministrazione.

Dal secondo semestre dell'a.a. 19/20 (febbraio 2020), l'**emergenza sanitaria** legata al COVID-19 ha avuto **significative conseguenze anche sull'organizzazione dei servizi di supporto**: infatti il DPCM 11 marzo 2020 e il DL n. 18 del 17 marzo 2020 (art. 87) hanno sancito lo **svolgimento in forma "agile", ossia, prevalentemente a distanza e con modalità telematiche**, delle attività delle amministrazioni. Nella fase di emergenza, l'Ateneo ha promosso l'adeguamento di quasi tutti i processi e strutture a questa nuova modalità; nelle successive fasi di riapertura ha progressivamente ampliato l'erogazione delle attività in presenza, prevedendo comunque di consolidare l'esperienza dello *smart working* in un modello organizzativo volto a conciliare le richieste degli utenti e le esigenze dei lavoratori alla luce delle innovazioni tecnologiche e procedurali introdotte. Pare opportuno posticipare una compiuta riflessione sull'efficacia dei servizi resi da remoto durante il *lockdown* e nel periodo successivo di emergenza, tuttora in corso; in questa sede ci si limita ad osservare una capacità di risposta tempestiva da parte dell'amministrazione e delle sue articolazioni alle mutate esigenze di contesto, fattore positivo in un sistema di AQ.

Dalla programmazione strategica e operativa e dai correlati, ingenti investimenti di bilancio si evince chiaramente l'impegno dell'Ateneo a migliorare quello che è un aspetto frequentemente rilevato come critico, in particolare dagli studenti e dalle CPDS (v. § 2.6). Se dalle Relazioni dei Dipartimenti (cfr. § 3.2) si ricava che gli **spazi e le infrastrutture per la ricerca** sono per lo più giudicati **adeguati**, dall'analisi documentale, dall'opinione degli studenti e dalle visite in loco effettuate durante le audizioni dei CdS emerge una **situazione molto variegata tra le sedi circa l'adeguatezza di aule e spazi per la didattica, comunque in via di miglioramento**. Tra gli interventi compiuti si segnalano l'affitto di spazi privati per compensare la carenza di aule grandi, i lavori previsti nel Piano Edilizio per la costruzione, l'ampliamento e la riqualificazione degli edifici di proprietà dell'Ateneo, il potenziamento del segnale *wi-fi*; permangono alcune criticità relative a sedi vetuste con problemi di manutenzione o aggiornamento delle dotazioni e sedi disperse sul territorio, con conseguenti difficoltà logistiche per gli studenti (carenza di mezzi pubblici per raggiungerli, spostamenti tra più aree della città). Il *lockdown* disposto per contenere i contagi da COVID-19 ha "neutralizzato" tali problematiche nel secondo semestre 2019/20, ma ha reso indispensabile un censimento molto puntuale degli spazi e delle infrastrutture, al fine di organizzare il rientro nelle sedi dei docenti e dei lavoratori nelle fasi successive dell'emergenza garantendo il necessario distanziamento sociale e l'igienizzazione dei locali e delle strumentazioni, e di progettare l'avvio del nuovo anno accademico con una forma di didattica duale, erogata in presenza per almeno una parte degli studenti.

Come recentemente rilevato dal Nucleo (delibera 11/2020) in occasione della validazione della "Rilevazione spazi disponibili Università per attività didattica e di ricerca", effettuata dall'Ateneo per la partecipazione al bando ministeriale per il finanziamento di progetti legati al miglioramento delle infrastrutture (DM MUR 5 dicembre 2019, n. 1121 "Fondo investimenti edilizia universitaria 2019-2033"), **l'Ateneo dispone di sistemi informativi e di procedure adeguate a monitorare la dotazione e lo stato di manutenzione degli spazi (Infocad), che potrebbero essere utilizzati per ottimizzare l'allocazione delle risorse disponibili**. Si osserva inoltre che l'Ateneo

ha formalizzato una procedura per la rilevazione dei fabbisogni di manutenzione degli spazi, in base alla quale gli interventi richiesti dalle strutture sono classificati secondo un sistema di priorità e collegati alle previsioni di spesa.

Dalle Relazioni delle CPDS e dalle Relazioni dei Dipartimenti **non emergono in generale particolari criticità in merito alle risorse di personale tecnico amministrativo** a sostegno delle missioni. Le consistenze complessive rimangono pressochè stabili nel triennio 2018-2020, in leggera diminuzione per le categorie C, D e soprattutto EP (fig. 1.23). Il 98% del personale è assunto a tempo indeterminato. La proporzione tra numero di docenti e personale tecnico amministrativo è pari a 1.1. Il fabbisogno è stabilito in primo luogo attraverso l'analisi delle cessazioni previste per categoria contrattuale e posizione organizzativa, e la programmazione effettiva dei reclutamenti tiene conto delle **priorità individuate dalla Direzione Generale insieme ai responsabili delle strutture** (Dipartimenti, Aree) in relazione al mantenimento delle attività ordinarie, sviluppo degli obiettivi, soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati dalle strutture.

Messa a punto di un sistema di determinazione del fabbisogno di unità amministrative per il supporto alle missioni: avviato studio di possibili modelli (obiettivo di performance 2020 Coordinamento F.D.)

Figura 1.22 - Stato di avanzamento delle "Azioni conseguenti alla Relazione del NUV 2018" previste nella Nota strategica del Rettore, Aprile 2019 (fonte: Piano Integrato 2020-22).

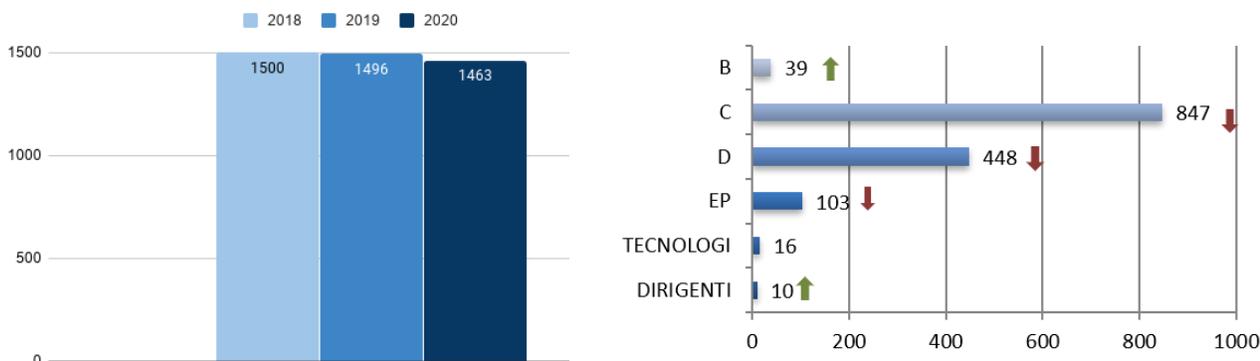


Figura 1.23 - Andamento delle consistenze del personale TA nel triennio 2018-2020 - totale Ateneo e per categoria contrattuale (fonte: elaborazione NdV su dati presenti in DAF "Consistenze del personale t-a, Luglio 2018, 2019, 2020")

Nei modi previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, il personale tecnico amministrativo supporta l'attuazione degli obiettivi strategici e partecipa alla definizione e realizzazione degli obiettivi di performance. Il personale tecnico e amministrativo rilascia le proprie opinioni sui servizi e sul sistema attraverso le indagini di *customer satisfaction* dedicate (Good Practice PTA, benessere organizzativo), oltre che nel confronto con i propri referenti. Il Piano della Formazione è disposto annualmente sulla base delle esigenze raccolte attraverso una apposita indagine. Nel 2019 è stata anche effettuata un'indagine specifica della Direzione Generale volta ad acquisire informazioni sulle esigenze di conciliazione vita-lavoro. Nel 2019 si è avviato un progetto di mappatura delle competenze del personale tecnico amministrativo, i cui risultati, insieme agli esiti della valutazione delle prestazioni, si auspica possano essere concretamente usati dall'amministrazione per disporre azioni concrete di sviluppo dell'organico, sia in termini quantitativi sia qualitativi, ad esempio per un collocamento adeguato nei servizi e una formazione mirata a superare i gap di competenze.

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

§ 2.1: progettazione dell'offerta formativa (R1.B2, R1.B3, R3.A1, R3.B4)

§ 2.2: qualità dei percorsi formativi dei CdS (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: metodologie didattiche e di accertamento delle competenze (R3.B3, R3.B5)

§ 2.5: Sostenibilità della didattica (R1.C3, R3.C1)

§ 2.6: stato di maturazione del sistema di AQ della didattica e dei CdS (R2.B1, R3.D1, R3.D2, R3.D3)

Appendice: monitoraggio degli indicatori per la valutazione periodica della didattica (gruppi A, B, E e indicatori di approfondimento - allegato E al DM 6/2019) e altri indicatori di efficacia/efficienza della didattica tratti da sistemi informativi interni

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

- la valutazione delle **politiche e delle procedure per la costruzione e l'aggiornamento dei percorsi formativi, delle dotazioni di personale e infrastrutturali, dei servizi per gli studenti**, tenuto conto delle esigenze espresse da tutte le parti interessate;
- la misurazione dell'efficacia concreta in termini di **risultati della formazione**, analizzati tramite gli indicatori ANVUR di andamento delle carriere.

Poiché le differenze tra i singoli CdS sono ampie, il documento riporta gli andamenti generali e trasversali; navigando il [cruscotto interattivo](#) riportato in appendice è invece possibile osservare puntualmente e per temi le tendenze pluriennali dei singoli corsi di studio, in rapporto agli altri CdS dell'Ateneo, alla media nazionale e degli Atenei confrontabili per dimensione.

Le aree di miglioramento precedentemente evidenziate sia dal Nucleo di Valutazione che dalla CEV rispetto all'adeguatezza dei processi di AQ della didattica riguardano principalmente la documentazione e l'uso da parte dell'Ateneo e dei CdS delle informazioni tratte dai monitoraggi delle esigenze delle parti interessate, dei processi, degli obiettivi e dei risultati, ai fini della revisione dei percorsi formativi e del miglioramento continuo del sistema. Nelle parti successive del documento sono riportati i diversi ambiti di valutazione.

2.1 Offerta formativa

“Introdotte Linee Guida per la costruzione dell’offerta formativa, da documentare meglio; internazionalizzazione in crescita”

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

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 per aree disciplinari e livelli della formazione ed è rimasta relativamente stabile negli ultimi anni (fig. 2.1).

Nell’ultimo triennio sono stati accreditati 8 nuovi CdS, di cui uno ad orientamento professionale ed uno interateneo; viene costantemente aggiornata anche l’offerta dei Master, dei Dottorati di ricerca e delle Scuole di Specializzazione.

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

L’Ateneo ha recentemente 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.

57 Lauree Triennali (L)

70 Lauree Magistrali (LM)

9 Lauree Magistrali a ciclo unico (LMCU)

70 Master

53 Scuole di Specializzazione

36 Dottorati

46 Corsi di perfezionamento

8 Corsi di aggiornamento professionale

Formazione continua insegnanti e educatori

Figura 2.1 - Offerta formativa di Ateneo A.A. 2019/20, compresi Corsi internazionali – cfr. fig. 2.4

Messa a punto di Linee Guida per la costruzione dell’offerta formativa: approvate le *Linee Guida per la progettazione dei nuovi CdS* e le *Linee Guida per la ricognizione esterna della domanda di formazione e per la consultazione delle parti sociali* (SA del 29 aprile e 21 maggio 2019, pubblicate nella Intranet di Ateneo)

Figura 2.2 - Stato di avanzamento delle “Azioni conseguenti alla Relazione del NUV 2018” previste nella Nota strategica del Rettore, Marzo 2019 (fonte: PQA, Intranet).

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

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

Nei documenti di **progettazione dei nuovi corsi** le ragioni per la richiesta di attivazione **sono documentate** più o meno estesamente con riferimenti al **contesto scientifico, tecnologico e socio economico di riferimento, all'articolazione dei percorsi e agli sbocchi occupazionali e alle risorse di personale e infrastrutturali disponibili**. Il Nucleo fornisce i necessari pareri in merito alla sostenibilità e coerenza di quanto esposto in sede di proposta di istituzione (CdS, Dottorati). In generale, anche per i corsi già attivi, dalla documentazione pubblicata nelle SUA e nei siti web e dalle audizioni (cfr. § 4) emerge che i CdS intrattengono **contatti frequenti con le parti sociali**, in

particolare con il mondo del lavoro e dei settori culturali e professionali di riferimento, per lo più attraverso i Comitati di Indirizzo nominati a livello di CdS o di Scuola o mediante relazioni dirette, **ma non sempre questi rapporti ed i loro effetti sulla revisione e aggiornamento dei percorsi sono efficacemente documentati**.

Pur essendo definiti nel Piano Strategico alcuni **macro obiettivi di sviluppo della didattica in connessione con le politiche di reclutamento del personale docente e per le infrastrutture** (Fig. 2.3), come già rilevato sia dal Nucleo che dalla CEV ANVUR sarebbe auspicabile **valorizzare tutta la documentazione riferibile alle politiche di sviluppo e aggiornamento dell'offerta formativa complessiva in una cornice organica**, atta ad esplicitare le politiche e gli indirizzi concreti per l'assicurazione della qualità della didattica talvolta non formalizzate ma spesso delineate in atti e documenti ora distinti (linee guida per la consultazione delle parti sociali e l'analisi dei risultati della formazione, procedure standardizzate per affrontare l'insorgere di criticità organizzative, orientamenti per garantire la sostenibilità dell'offerta ecc.).



Figura 2.3 - Obiettivi strategici riferibili all'AQ della didattica e dei CdS.
Fonte: Piano Strategico 2019-2021

R3.B4: Internazionalizzazione della didattica [CdS]

Nonostante il panorama ricco e attivo di [relazioni internazionali](#) intrattenute dall'Ateneo con istituzioni di tutto il mondo (v. anche § 1.1), ci sono ampi **margini di sviluppo sia per l'internazionalizzazione dell'offerta formativa** (fig. 2.4), **sia per l'attrattività e la mobilità internazionale degli studenti** (in ingresso

e in uscita). A fronte delle azioni recentemente messe in atto dall'Ateneo per promuovere questo settore (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) si osservano lievi miglioramenti rispetto al numero di CFU conseguiti all'estero (+0,3% rispetto all'anno precedente, fig. 2.5) e al numero di laureati che hanno acquisito CFU all'estero (9% nel 2019, fig. 2.6); tuttavia i valori assoluti sono ancora contenuti e sotto la media nazionale. Gli iscritti al primo anno provenienti da altri paesi si attestano intorno al 3% (in lieve calo) mentre salgono nel triennio gli studenti Erasmus in ingresso (figg. 2.7, 2.8). Ulteriore attenzione allo sviluppo di questo ambito è stata posta dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione Triennale 2018-2021; tuttavia nel 2020 la mobilità internazionale ha subito una battuta d'arresto imprevedibile a causa delle restrizioni legate alla pandemia da COVID-19, i cui effetti potranno essere valutati il prossimo anno, congiuntamente a nuove politiche di sviluppo dell'internazionalizzazione.

27 CdS con rilascio doppio titolo (+6 rispetto a 18/19)

2 CdS con rilascio titolo congiunto

10 CdS in lingua inglese (+1 rispetto a 19/20)

2 cattedre UNESCO

Figura 2.4 - Offerta formativa internazionale A.A. 2019/20

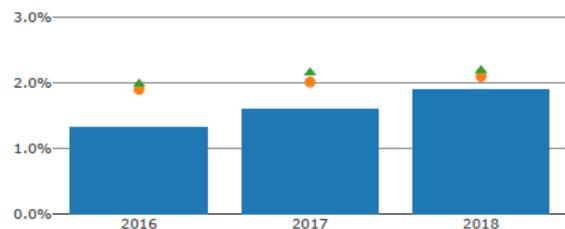


Figura 2.5 - iC10-Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso (fonte: Scheda di Ateneo, giugno 2020)



Figura 2.6 - iC11-Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero (fonte: Scheda di Ateneo, giugno 2020)

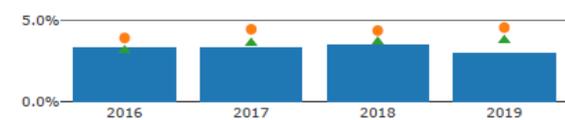


Figura 2.7 - iC12-Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (fonte: Scheda di Ateneo, giugno 2020)

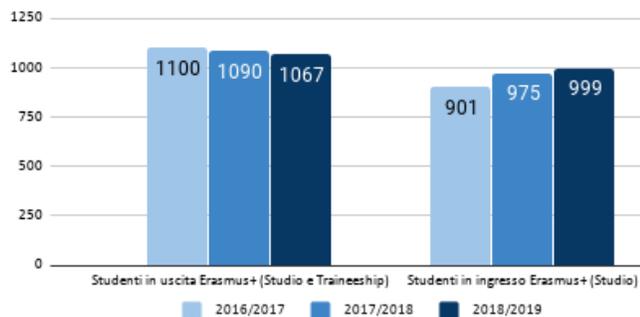


Figura 2.8 - Flussi Erasmus+ - studenti in ingresso e in uscita. (Fonte: elaborazione NdV su dati area Didattica, Mobilità internazionale)

2.2 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

Escludendo l'analisi di questi requisiti in rapporto alle specificità disciplinari dei CdS, l'analisi del Nucleo si focalizza sull'approccio metodologico seguito dai CdS per strutturare i percorsi formativi in relazione agli sbocchi occupazionali attesi (così come documentato nelle Relazioni delle CPDS e nelle SUA-CdS e appreso dalle audizioni dei CdS) e su alcuni indicatori di efficacia della formazione.

In generale si osserva che 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 (v. § 2.6, fig. 2.34) 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 alcuni CdS, infatti, si è rilevato che non sempre le proposte di tirocinio sono coerenti con il curriculum scelto. Le singole scuole potrebbero svolgere un ruolo importante nell'aiutare gli studenti ad orientarsi nella scelta dei tirocini.

Le valutazioni dei tutor aziendali dei tirocini (fig. 2.9) e dei laureati occupati (fig. 2.10) sull'utilizzo delle conoscenze acquisite durante il Corso di Studi restituiscono un quadro sostanzialmente positivo della coerenza

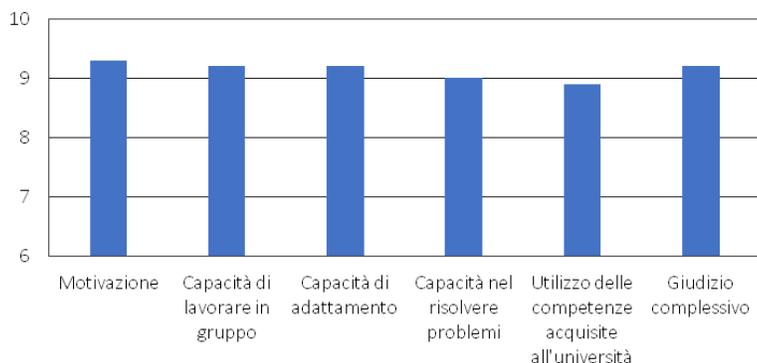
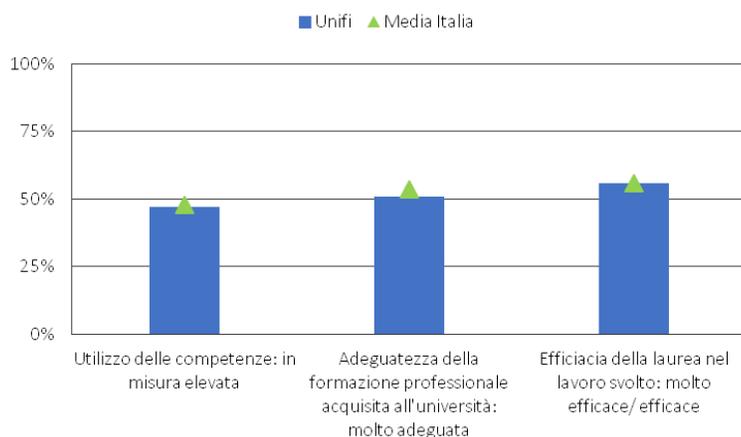


Figura 2.9 - Valutazione delle abilità del tirocinante da parte dell'azienda ospitante. Fonte: Valmon – 3.439 schede consolidate nel periodo 01/09/2019 - 31/08/2020

tra obiettivi, risultati di apprendimento e sbocchi professionali, pur con una certa variabilità tra i corsi, per cui si rimanda al monitoraggio pubblicato in [appendice](#). La metà circa dei laureati occupati nel 2019, intervistati a 1 anno dal conseguimento del titolo, valuta positivamente l'efficacia della laurea nel lavoro svolto (56%, +1,7 rispetto all'anno precedente e lievemente superiore alla media nazionale) e dichiara di utilizzare in misura elevata nel proprio lavoro le



competenze acquisite all'Università (47,1%, +0,3).

Figura 2.10 - Condizione occupazionale dei laureati 2018 a 1 anno dal titolo. Sono esclusi i laureati triennali che proseguono gli studi. Fonte: Indagine Almalaurea 2019



I dati relativi alla quota di occupati per i laureati Unifi sono in crescita nell'ultimo biennio (da 37,2% a 40% per i laureati triennali, +2,8 punti percentuali, da 64,1% a 65,3% per i laureati magistrali e a ciclo unico, + 1,1) e lievemente superiori alle medie nazionali (fig. 2.11).

Figura 2.11 - Condizione occupazionale dei Laureati UNIFI 2018 a 1 anno dal titolo - Indagine Almalaurea 2019

Complessivamente il giudizio della CEV su questi requisiti è risultato soddisfacente, ma con margini di miglioramento, soprattutto per alcuni dei CdS visitati (fig. 2.12).

| Requisito AQ AVA (Ateneo) | Punteggio attribuito dalla CEV | Requisito AQ AVA (CdS) | Punteggio attribuito dalla CEV (medie CdS visitati) |
|---|--------------------------------|--|---|
| R1.B1 – Ammissione e carriera degli studenti | 8 | R3.A1 – Progettazione del CdS e consultazione iniziale delle parti interessate | 5,9 |
| R1.B2 – Programmazione dell'offerta formativa | 6 | R3.A2 – Definizione dei profili in uscita | 6,1 |
| R1.B3 – Progettazione e aggiornamento dei CdS | 6 | R3.A3 – Coerenza tra profili e obiettivi formativi | 5,9 |
| Valutazione dell'indicatore R1.B | Soddisfacente | R3. A4 – Offerta formativa e percorsi | 5,8 |
| | | Valutazione dell'indicatore R3.A | Soddisfacente |

Figura 2.12 - Punteggi attribuiti dalla CEV ai punti di attenzione del modello AVA (fonte: Rapporto di accreditamento periodico ANVUR, 27 maggio 2020)

2.3 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

Come largamente esposto nelle Relazioni precedenti, l’Ateneo fiorentino è molto attivo sul fronte dell’**orientamento in ingresso, in itinere ed in uscita**. Le numerose e diversificate iniziative (fig. 2.13) sono ampiamente documentate sul sito di Ateneo 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).

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. Su questo aspetto la CEV ha ravvisato un’area di miglioramento.

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

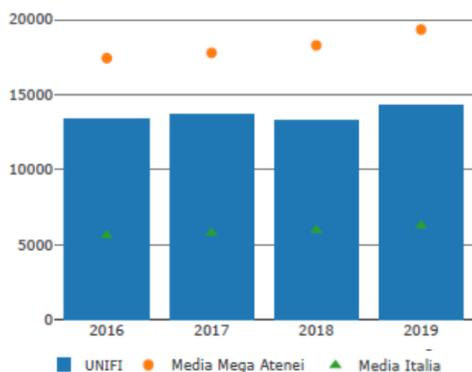
| Requisito AQ AVA | Punteggio attribuito dalla CEV (media CdS visitati) |
|--|---|
| R3.B1 – Orientamento e tutorato | 6,5 |
| R3.B2 – Conoscenze richieste in ingresso e recupero delle carenze | 5,8 |
| R3.B3 – Organizzazione di percorsi flessibili e metodologie didattiche | 6,4 |
| R3. B4 – Internazionalizzazione della didattica | 6,2 |
| R3.B5 – Modalità di verifica dell’apprendimento | 5,1 |
| Valutazione dell’indicatore R3.B | Soddisfacente |

Figura 2.14 - Punteggi attribuiti dalla CEV ai punti di attenzione del modello AVA (fonte: Rapporto di accreditamento periodico ANVUR, 27 maggio 2020)

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.

L’impegno dell’Ateneo 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 (figg. 2.12, 2.14).

I risultati di tali politiche si evincono dall'andamento gli indicatori ANVUR delle carriere degli studenti (dati



aggregati di Ateneo rielaborati a partire dalle SMA dei CdS aggiornati a giugno 2020 - v. [Appendice](#) per le note metodologiche e per ulteriori dati). Gli avvisi di carriera, dopo il lieve rallentamento del 2018, riprendono il trend positivo di incremento in modo un po' più incisivo che nel resto d'Italia, anche se in misura ancora inferiore alla media dei mega Atenei (fig. 2.15); cresce l'attrattività di studenti provenienti da altre regioni ai corsi di primo livello e ciclo unico (25,8%, fig. 2.16), mentre rimane stabile (32% circa) la percentuale di iscritti alle LM laureati in altro Ateneo (fig. 2.17).

Figura 2.15 - iC00a - Avvisi di carriera al primo anno (L; LM; LMCU). Fonte: Elaborazione NdV su SMA, giugno 2020

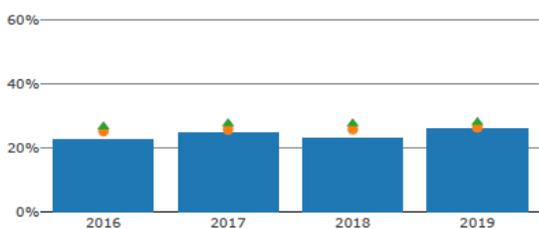


Figura 2.16 - iC03 - Percentuale di iscritti al primo anno (L; LMCU) provenienti da altre Regioni. Fonte: Elaborazione NdV su SMA, giugno 2020

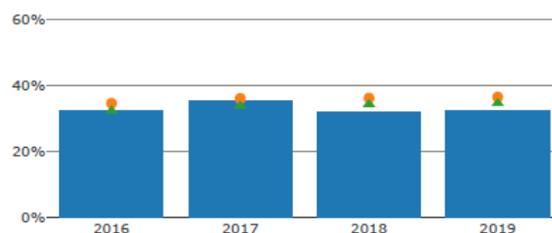


Figura 2.17 - iC04 - Percentuale di iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo. Fonte: Elaborazione NdV su SMA, giugno 2020

Il 78% circa di studenti (poco meno che nel resto d'Italia) prosegue al II anno nello stesso corso di studi (fig. 2.18); gli abbandoni dopo un anno oltre la durata normale del corso oscillano lievemente nel triennio 2017-2019 (31,5% nel 2019 contro il 27,9% della media nazionale, fig. 2.19).

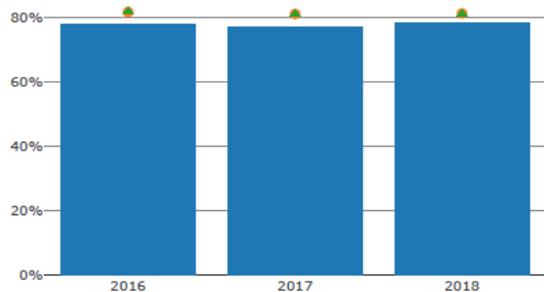


Figura 2.18 - iC14 - Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso CdS. Fonte: Elaborazione NdV su SMA, giugno 2020

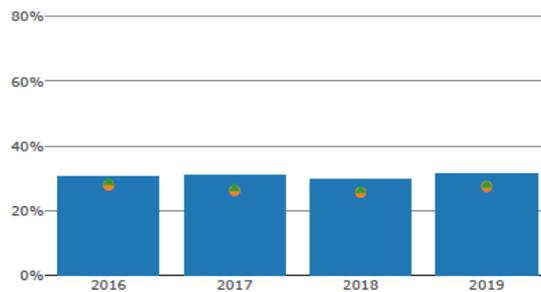


Figura 2.19 - iC24 - Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni. Fonte: Elaborazione NdV su SMA, giugno 2020

Rimane mediamente stabile la percentuale di CFU acquisiti al I anno sui CFU da conseguire (57% circa), lievemente inferiore alle medie nazionali (fig. 2.20); calano sensibilmente gli iscritti regolari (39,4% nel 2018, -17% rispetto al 2016) in tutti i tipi di corso, in controtendenza rispetto al resto d'Italia (fig. 2.21).



Figura 2.20 - C13 - Percentuale di CFU conseguiti al primo anno su CFU da conseguire. Fonte: Elaborazione NdV su SMA, giugno 2020



Figura 2.21 - iC01 - Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s.. Fonte: Elaborazione NdV su SMA, giugno 2020

Circa la metà degli immatricolati si laurea entro la durata normale del corso (50,6% nel 2019, +5% rispetto al 2018, fig. 2.22), e un altro 45% entro un anno oltre la durata normale (figg. 2.23, 2.24).

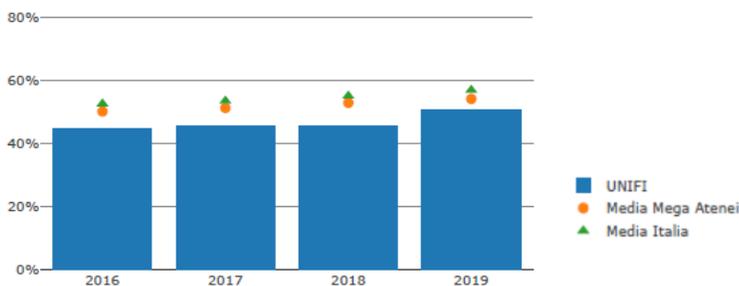


Figura 2.22 - iC02 - Percentuale di laureati entro la durata normale del corso. Fonte: Elaborazione NdV su SMA, giugno 2020

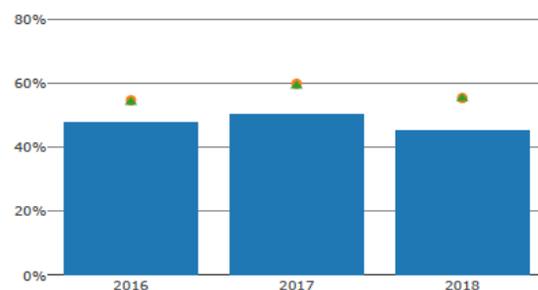


Figura 2.23 - iC17 - Percentuale di laureati entro un anno oltre la durata normale del corso*



Figura 2.24 - Durata media degli studi in anni (fonte: Indagine Almalaurea 2020, Profilo laureati 2019)

I dati riportati evidenziano, da un lato gli **effetti positivi delle azioni messe in atto dall'Ateneo**, e dall'altro, aprono a ulteriori riflessioni su come **potenziare le politiche legate alla regolarità delle carriere degli studenti**, ad esempio rafforzando ulteriormente la presenza di tutor oppure con un monitoraggio costante di CFU assegnati e superamento esami.

Occorre, inoltre, sottolineare che il dato qui riportato quello medio di Ateneo. Se si sposta l'attenzione sul **singolo CdS**, il quadro è molto eterogeneo. Pertanto, si invitano i singoli CdS ad un attento monitoraggio degli indicatori relativi all'avanzamento di carriera, anche attraverso la consultazione approfondita del [cruscotto](#) in appendice a questa relazione, in modo da identificare azioni di miglioramento e sviluppo tempestive.

2.4 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 (fig. 2.25).

Nel triennio 2016-2019 si rileva un graduale, crescente ricorso agli strumenti di **e-learning**, ancorchè prevalentemente orientato all’archiviazione di contenuti sulla piattaforma Moodle (fig. 2.26). La classificazione delle tipologie di corso e-learning implementate dai docenti, elaborata nell’ambito del progetto DIdEL (v. § 1.4), distingue i corsi in 4 livelli di complessità:

- Base: consiste nella sola erogazione di materiali didattici.
- Medio: prevede l’utilizzo di almeno un’attività tra quelle più utilizzate di Moodle (Quiz, Compito, Forum standard, Prenotazione, Agenda, Feedback).

Regolamento studenti a tempo parziale

Parità di genere (gravidenza e maternità, transizione di genere)

Servizi mirati per studenti con disabilità (CESPD)

Polo Universitario Penitenziario

Figura 2.25 - Iniziative 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% |

Figura 2.26 - Insegnamenti CdS in e-learning. Fonte: SIAF - Monitoraggio Progetto DideL e attività eLearning - Luglio 2019

- Avanzato: prevede l’utilizzo di ulteriori funzioni Moodle di natura collaborativa (Glossario, Database), oppure la presenza di gruppi.

- Molto avanzato: prevede l’utilizzo di attività complesse di Moodle (Lezione, Workshop, Scorm) e di funzionalità di tracciamento e condizionamento.

Dal monitoraggio effettuato sui corsi dell’anno accademico 2018/2019 risulta che l’utilizzo prevalente di Moodle fosse di tipo base (82%), in misura ridotta distribuito tra i livelli superiori (12% livello medio, 6% utilizzo avanzato

o molto avanzato). Nel 2019/2020 l'emergenza COVID ha dato per necessità un impulso vertiginoso alla didattica a distanza. La crescita è stata esponenziale (fig. 2.27), ed ha potuto contare sulla disponibilità di tecnologie e competenze che erano andate sviluppandosi in Ateneo negli anni scorsi, anche se naturalmente l'emergenza ha reso necessario consolidare le infrastrutture esistenti, appoggiarsi a nuove risorse laddove necessario e incrementare il personale di supporto dedicato. La registrazione delle lezioni è stata effettuata attraverso Meet, Teleskill, Power Point e mediante altri sistemi scelti dai docenti; la condivisione del materiale didattico è avvenuta attraverso Moodle e Google Drive. Importante l'opera di formazione dei docenti, che hanno prontamente risposto alla nuova esigenza (cfr. § 1.4). Nel secondo semestre 2019/20 l'Ateneo ha inoltre lavorato per potenziare l'infrastruttura di Moodle e acquisire nuovi sistemi di streaming (Webex) e di compendio a Moodle per forme di didattica on line interattiva.

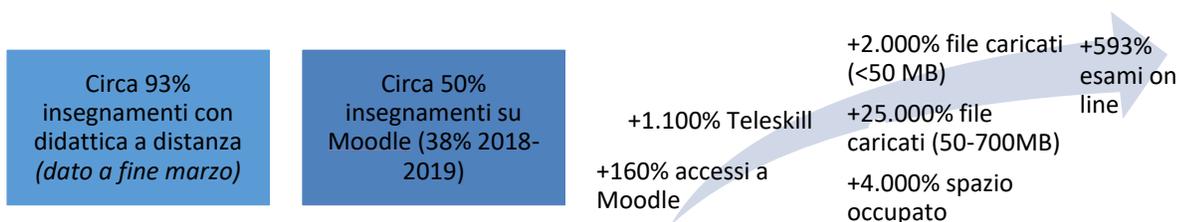


Figura 2.27 - Incremento degli indicatori delle attività didattiche a distanza (variazione a.a. 18/19 - 19/20). Fonte: SIAF

R3.B5: Modalità di verifica dell'apprendimento

Negli ultimi anni 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. Questa è stata infatti una criticità diffusamente rilevata dalla CEV in tutti i corsi visitati.** Dalle rilevazioni sull'opinione degli studenti, dalle Relazioni delle CPDS e dalle audizioni dei CdS risulta che le modalità di verifica siano **sufficientemente chiare per gli studenti** 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. Inoltre, secondo quanto è emerso dagli audit, gli studenti e le studentesse hanno evidenziato che **per alcuni insegnamenti non c'è coerenza tra carico di studio e cfu assegnati.**

Nel secondo semestre 2019/20, a causa dell'epidemia, si sono dovute implementare nuove modalità per lo svolgimento di esami e tesi di laurea a distanza; scartata l'ipotesi di ricorrere a sistemi di *proctoring*, per gli esami si sono utilizzate le piattaforme Moodle (per esami con numero di studenti inferiore a 50), la piattaforma di Ateneo e-Val (per erogazione di test on line a più di 50 studenti), Google Meet (per esami orali e tesi).

L'efficacia e solidità delle nuove modalità didattiche e di verifica dell'apprendimento potranno essere verificate solo al termine della fase emergenziale; tuttavia, si auspica una puntuale raccolta dati sullo stato dell'arte rispetto alle iniziative messe in campo e percezione da parte degli studenti in modo da poter effettuare valutazioni su tali aspetti in modo oggettivo nei prossimi mesi.

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

e dello sviluppo delle altre missioni. Il modello di elaborazione dei dati e la matrice di controllo annuale sono pubblicati nel DAF (con accesso autenticato).

Dalle analisi effettuate su tali dati, si rileva che **la maggior parte dei SSD dell'Ateneo non è sottoposto a sostanziali variazioni del carico didattico in relazione all'andamento delle consistenze del personale docente nel triennio 2019-2021**. Il 60% circa dei SSD nel 2019 mostrava carichi equi secondo il modello adottato dall'Ateneo (con un indice di copertura del fabbisogno con risorse interne compreso tra l'80 e il 120%); nel 2020 aumenta la percentuale di SSD con carichi onerosi e si riduce quella dei SSD con carichi ridotti (fig. 2.28).

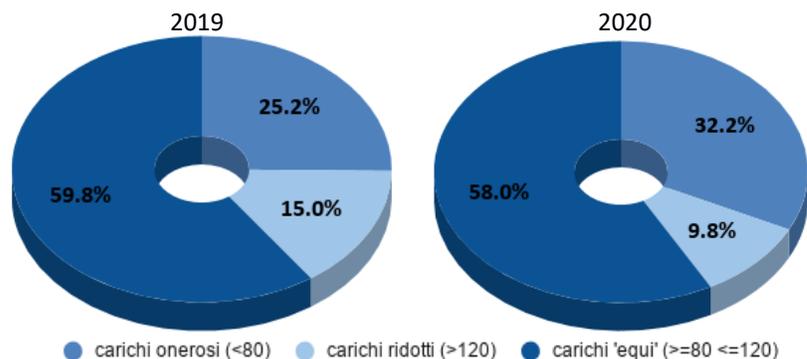


Figura 2.28 - Ripartizione SSD in base ai carichi didattici - confronto 2019-2020. Fonte: elaborazione NdV su dati di supporto alla programmazione del personale docente (DAF)

Nella proiezione da qui al 2021 (fig. 2.29), tra i SSD con carico oneroso 37 migliorano la distribuzione dei carichi,

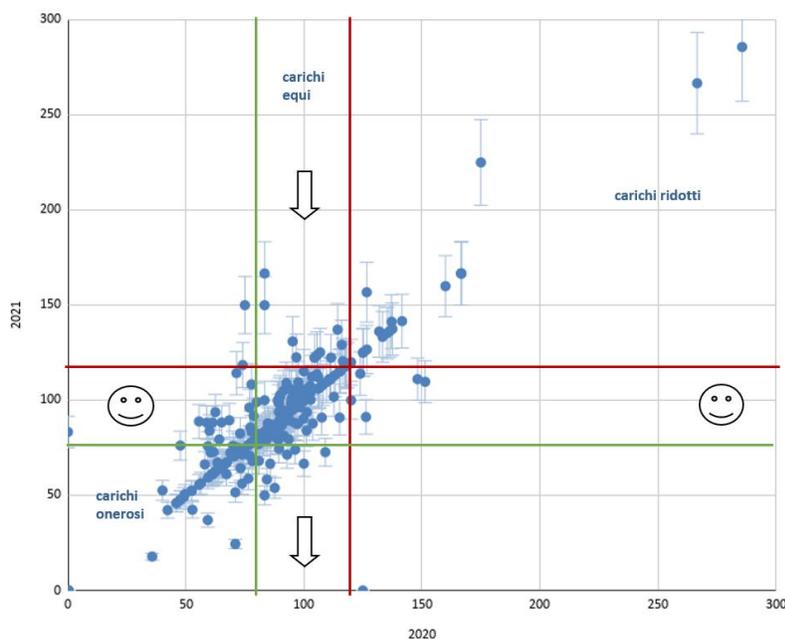


Figura 2.29 - SSD coinvolti in una variazione dell'indice di copertura del fabbisogno con potenziale interno - anni 2020 e 2021. Fonte: Elaborazione NdV su Quadri di supporto alla programmazione del personale docente e ricercatore dei Dipartimenti Dicembre 2019

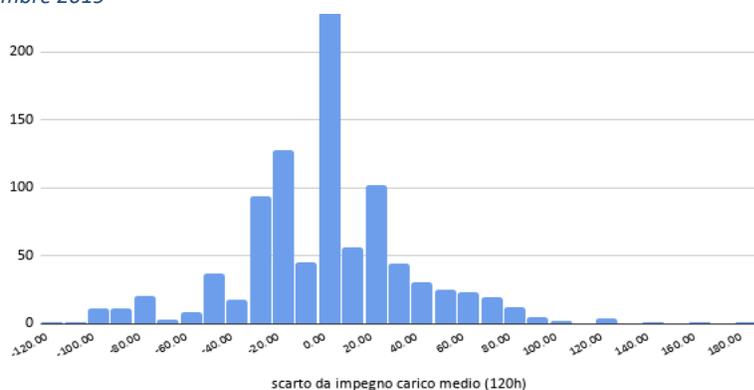


Figura 2.30 - Distribuzione dei docenti a tempo pieno (PA e PO) per scarto tra impegno potenziale medio (120h) e impegno effettivo, anno accademico 2019/20. Fonte: UGOV Didattica anno - 31 agosto 2020

Regolamento sulla valutazione dei professori e dei ricercatori che indica come impegno potenziale massimo 180 ore, ma vi sono anche casi estremi di docenti con carichi superiori a 180 ore. 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.

In occasione delle **richieste di cambio di settore scientifico disciplinare** e **scambio contestuale con docenti di altri Atenei** il Nucleo formula un parere obbligatorio tenendo conto della sostenibilità didattica del settore specifico a fronte dell'uscita del docente. La sostenibilità è misurata confrontando le ore di didattica potenziale

39 restano pressochè stabili e 13 aggravano la propria situazione per effetto delle cessazioni previste, non compensate da reclutamenti. 23 SSD mostrano carichi ridotti, 142 SSD carichi equi; tra questi, 26 sono in lieve peggioramento, in avvicinamento al carico oneroso. 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.

Osservando la **distribuzione dei carichi didattici** dei professori a tempo pieno rispetto all'impegno medio richiesto (fig. 2.30) 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

media/massima del settore con le ore di didattica erogata nell'anno considerando la presenza di contratti, docenti di altri settori e assunzioni/cessazioni. Il Nucleo raccomanda, per quanto possibile, di mantenere la corrispondenza tra settore del docente e settore dell'insegnamento nella costruzione dell'offerta formativa, che è utilizzato come indicatore nella fase di valutazione della qualità della didattica (v. § 1.4).

L'Ateneo si è 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**).

Controllo più efficace sulle motivazioni del ricorso a contratti di insegnamento, distinte tra esigenze didattiche e sofferenza dei SSD: rilevazione in corso (obiettivo di performance 2020 assegnato ai referenti AQ nelle Scuole)

Figura 2.31 - Stato di avanzamento delle "Azioni conseguenti alla Relazione del NUV 2018" previste nella Nota strategica del Rettore, Aprile 2019 (fonte: Piano Integrato 2020-22).

Secondo quanto approvato dagli Organi nella Nota strategica di Aprile 2019 "[...] Successivamente alla realizzazione di questa azione sarà opportuna una verifica, da parte degli organi dell'Ateneo, finalizzata a validare le scelte suggerite da Dipartimenti, Scuole e CdS sulla quantificazione dei contratti che si ritengono funzionali e indispensabili per la migliore erogazione dell'offerta formativa. Queste azioni dovrebbero determinare, a cascata, una ridefinizione dei fabbisogni di punti organico per i diversi SSD in termini di reale sofferenza didattica."

| Tipologia di contratto | ore didattica erogata | % contratti su ore didattica offerta |
|------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Affidamenti gratuiti personale SSN | 41.602 | ↓ 16,49% |
| Contratti gratuiti | 4.669 | ↔ 1,85% |
| Contratti retribuiti | 22.516 | ↓ 8,93% |
| Totale Contratti | 68.787,00 | ↓ 27,27% |

La percentuale di ore coperte mediante **docenti esterni** (contratti retribuiti e gratuiti, affidamenti in convenzione) **appare complessivamente accettabile e in lieve riduzione** rispetto al totale dell'offerta formativa (fig. 2.32). 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

Figura 2.32 - Didattica erogata da personale esterno per tipologia di contratto. Fonte: Elaborazione NdV su dati UGOV Didattica - anno offerta 2019 (dati agosto 2020)

siano 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 (fig. 2.33) rimane pressoché stabile per l'area medico-sanitaria e per l'area scientifico-tecnologica, i cui valori non si discostano di molto dalle medie nazionali (lievemente peggiore per l'area medico-sanitaria, lievemente migliore per l'area scientifico-tecnologica); **peggiora ulteriormente il dato per l'area umanistico-sociale**, già più alto della media nazionale. 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 docenza) per singoli CdS.

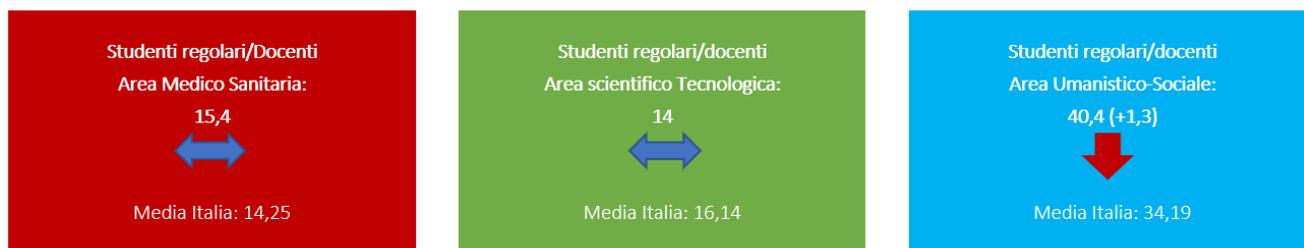


Figura 2.33 - Indicatore ANVUR iA5: Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b) per area e anno. Fonte: Scheda indicatori di Ateneo - 27/06/2020

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.

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

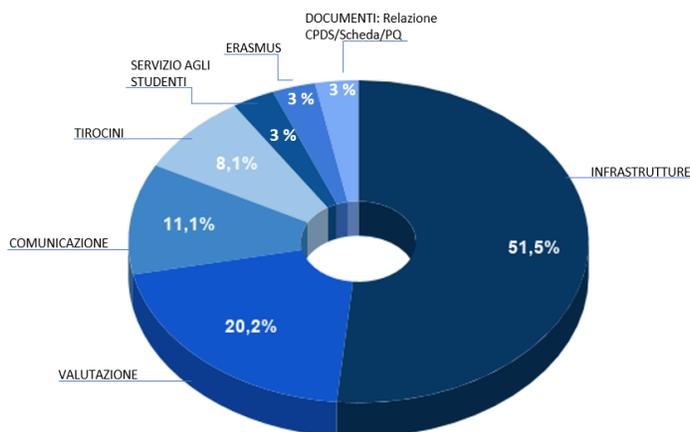
“Capacità di autovalutazione e prospettiva ciclica da sviluppare maggiormente, necessità di rafforzare il contributo di tutti i portatori di interesse; risultati della formazione complessivamente migliorabili”

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

Il monitoraggio interno e l'autovalutazione dei Corsi di Studio avviene prevalentemente in concomitanza con le scadenze degli adempimenti documentali del sistema AVA (aggiornamento della SUA-CdS, commento alla Scheda di

Monitoraggio Annuale e Rapporto di Riesame da parte dei CdS; relazione delle CPDS).

Il Nucleo ha esaminato questi documenti, oltre che per acquisire informazioni sull'organizzazione e sulle modalità interne di gestione dei processi formativi, con la finalità di verificare **come i CdS e le Commissioni Paritetiche mettano in atto le procedure del sistema di gestione dell'AQ**. Il neo-insediato PQA ha analizzato le Relazioni



2019 con un duplice scopo: estrarre gli elementi di criticità segnalati dalle CPDS per successivamente portarli all'attenzione degli Organi di Governo (fig. 2.34) e rivedere il template del documento, giudicato non pienamente adeguato a favorirne l'uso come concreto strumento di miglioramento per l'AQ dei CdS.

Infatti, come il Nucleo aveva osservato nella Relazione 2019, la struttura di questi documenti non facilitava una riflessione strutturata e omogenea sui punti di attenzione dell'attuale sistema di AQ da parte di tutti i soggetti coinvolti: lo schema della Relazione delle CPDS appariva a tratti dispersivo e ridondante, e i contenuti attesi

difficilmente comparabili con le informazioni e le riflessioni contenute nelle Schede di Monitoraggio Annuale e nel Rapporto di Riesame e con gli stessi requisiti di AQ. Il PQA ha pertanto rivisitato completamente il materiale a supporto delle CPDS per lo svolgimento delle proprie attività (v. § 1.2), tenendo conto anche delle indicazioni del Nucleo. Il nuovo format e le linee guida di accompagnamento saranno utilizzati per la stesura delle Relazioni delle CPDS 2020. 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; il Nucleo auspica che, con la nuova composizione delle CPDS e con il materiale e il supporto di formazione e affiancamento fornito dal PQA, le CPDS siano in grado di **elaborare un giudizio indipendente sull'attuazione dei requisiti di AQ nei CdS**, e che il monitoraggio diffuso dei processi e dei risultati diventi pratica comune finalizzata alla programmazione delle azioni di miglioramento, all'interno di un sistema complessivamente coerente, in un'interpretazione uniforme e coesa del sistema di AQ di Ateneo, dei CdS e dei Dipartimenti. A tal fine il Nucleo mette a disposizione dell'Ateneo anche i propri strumenti di analisi, tra cui in particolare questa Relazione e il Monitoraggio degli Indicatori pubblicato in [appendice](#). 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 evidenziato anche dal Nucleo (v. § 2.3). Con l'avvento delle SMA i CdS hanno di fatto smesso di condurre il riesame annuale sui processi di AQ della didattica e sugli esiti delle azioni correttive adottate in precedenza. Pur condividendo l'esigenza di semplificazione degli adempimenti documentali connessi all'AQ, manca, nei documenti di AQ dei CdS, quell'impostazione "*Plan-Do-Check-Act*" tipica di un sistema di AQ, così come 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.

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 (v. § 1.1), nonostante le varie modalità messe a disposizione per segnalazioni e reclami (questionari, interrogazioni dirette, assemblee, *form on line*). Il questionario di valutazione della didattica e il questionario sui servizi per gli studenti sono stati modificati durante la fase di emergenza sanitaria per adattarsi alle peculiarità del nuovo contesto e permetteranno di avere un quadro della percezione dei servizi erogati in una condizione di eccezionalità, oggetto di successive valutazioni da parte del Nucleo. Dalle audizioni si apprende che le modalità di interazione appaiono più efficaci quando, anche per vie informali, sono tese a risolvere criticità puntuali; gli studenti talvolta lamentano 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; tuttavia spesso la scelta dei componenti risulta poco rappresentativa in quanto limitata a cerchie ristrette, geograficamente o per settori professionali. Se le consultazioni ufficiali paiono

piuttosto sporadiche, e **poco documentate**, durante le audizioni diventa spesso evidente che i rapporti con le parti interessate vengono **coltivati dai CdS in modo meno formale**.

Su tutti questi aspetti, la CEV ANVUR, pur ritenendo complessivamente soddisfacente la capacità dei CdS di riconoscere gli aspetti critici e di definire conseguenti interventi correttivi, ha rilevato margini di miglioramento (fig. 2.35).

| Requisito AQ AVA | Punteggio attribuito dalla CEV (media CdS visitati) |
|--|---|
| R3.D1 – Contributo dei docenti e degli studenti | 6,3 |
| R3.D2 – Coinvolgimento degli interlocutori esterni | 6,3 |
| R3.D3 – Revisione dei percorsi formativi | 6,1 |
| Valutazione dell'indicatore R3.D | Soddisfacente |

Figura 2.35 - Punteggi attribuiti dalla CEV ai punti di attenzione del modello AVA (fonte: Rapporto di accreditamento periodico ANVUR, 27 maggio 2020)

3. Sistema di AQ della ricerca e della terza missione e dei 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 di Ateneo e dei Dipartimenti (R4.A2, R4.B2, R4.B3, R4.A4)

Appendice: monitoraggio dei risultati della ricerca e delle attività di terza missione, monitoraggio degli indicatori per la valutazione periodica della ricerca (gruppo C allegato E al DM 6/2019) (R4.A2, R4.A4, R4.B2)

Nelle Relazioni Annuali precedenti 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, disponibilità di strumenti e dati per il monitoraggio, performance per lo più positive), questi mancavano ancora di una compiuta organicità. Il rapporto di accreditamento ANVUR ha confermato queste considerazioni, in particolare identificando un’area di miglioramento nella **mancanza di un sistematico monitoraggio delle attività** (fig. 3.1).

| Requisito AQ AVA (Ateneo) | Punteggio attribuito dalla CEV | Requisito AQ AVA (Dipartimenti) | Punteggio attribuito dalla CEV (medie Dipartimenti visitati) |
|---|--------------------------------|---|--|
| R4.A1 – Politiche e strategie per l’AQ della ricerca | 7 | R4.B1 – Definizione delle linee strategiche | 6 |
| R4.A2 – Monitoraggio della ricerca scientifica e interventi migliorativi | 5 | R4.B2 – Valutazione dei risultati e interventi migliorativi | 5 |
| R4.A3 – Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse | 7 | R4.B3 – Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse | 6,3 |
| R4.A4 – Programmazione, censimento e analisi delle attività di Terza Missione | 6 | R4.B4 – Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca | 7 |
| Valutazione dell’indicatore R4.A | Soddisfacente | Valutazione dell’indicatore R4.B | Soddisfacente |

Figura 3.1 - Punteggi attribuiti dalla CEV ai punti di attenzione del modello AVA (fonte: Rapporto di accreditamento periodico ANVUR, 27 maggio 2020)

La valutazione espressa nel rapporto di accreditamento ANVUR circa il requisito R4.A2 segnalava l’esigenza di un rafforzamento degli strumenti e processi per il monitoraggio per le attività di ricerca. Nella prospettiva valutativa ciclica assunta dal Nucleo di Valutazione, nell’ultimo triennio si osservano **tuttavia continue, per quanto lievi evoluzioni nei processi di AQ della ricerca e terza missione**, di cui si darà conto nei successivi paragrafi. Da parte dell’Ateneo, la costituzione in seno al PQA di una sezione esplicitamente dedicata all’AQ della ricerca e terza missione testimonia l’intento di dare impulso a questo ambito, anche attraverso l’integrazione con l’Osservatorio della Ricerca; inoltre, la Nota strategica “Azioni conseguenti alla Relazione del Nucleo 2018” approvata dagli Organi a marzo 2019 (cfr. § 1) ha individuato alcuni obiettivi per la crescita del sistema, in corso di attuazione. I Dipartimenti mostrano una maggiore consapevolezza e partecipazione alle strategie dell’Ateneo e una crescente attenzione all’autovalutazione, sviluppate attraverso la pianificazione degli obiettivi dipartimentali e la redazione

della Relazione Annuale del Dipartimento, recentemente messa a sistema. Occorre da parte dell'Ateneo dare un ulteriore impulso a questo processo che presenta ancora delle criticità. Ad esempio, come indicato oltre, la mancata consegna delle relazioni da parte di tutti i dipartimenti nei tempi richiesti, segnala la necessità di mettere a punto una tempistica coerente e per quanto possibile motivante per le unità amministrative impegnate nella ricerca in Ateneo.

Le principali fonti informative per la valutazione del sistema di AQ della Ricerca e Terza Missione sono rappresentate dagli atti di indirizzo e programmazione dell'Ateneo (compreso l'annesso al Piano Strategico 2019-2021, che include tutti gli obiettivi declinati dai Dipartimenti), dai modelli per la ripartizione delle risorse (cfr. §§ 1.3, 1.4), dalle relazioni del PQA e dell'Osservatorio della Ricerca, dalle Relazioni dei Dipartimenti, dalle audizioni dei Dipartimenti effettuate dal Nucleo. **In appendice** a questa Relazione inoltre il Nucleo riporta il **monitoraggio degli indicatori relativi a questo ambito di attività**, con particolare attenzione a quelli inclusi nelle Relazioni dei Dipartimenti, per la prima volta presentati in un **cruscotto dinamico** analogo a quello tradizionalmente offerto per la valutazione dell'offerta formativa, che permette di analizzare i fenomeni oggetto di attenzione (risorse umane, progetti di ricerca, carico didattico, attività e valorizzazione della terza missione, internazionalizzazione) su base pluriennale, a livello di Ateneo e di singolo Dipartimento. Si tratta di una prima sperimentazione di questo strumento, che il Nucleo mette a disposizione dell'Ateneo e dei Dipartimenti auspicando che possa essere ulteriormente sviluppato e utilmente fruito dai soggetti coinvolti nell'AQ della ricerca e della terza missione al fine di facilitare l'autovalutazione.

Nella prospettiva di valutazione propria del Nucleo, si rilevano quindi segnali positivi sul fronte del monitoraggio della ricerca. Nella stessa prospettiva si segnalano aree di miglioramento nella tempistica del processo di monitoraggio, con l'obiettivo di rendere le relazioni richieste alle strutture più funzionali non solo ad una acquisizione più tempestiva per la valutazione, ma anche per integrare tali relazioni con le effettive esigenze gestionali delle strutture stesse, attraverso una sincronizzazione o almeno un collegamento con passaggi e adempimenti già richiesti relativamente ai cicli del bilancio, della performance e più in generale con quei momenti decisionali della struttura cui il sistema di monitoraggio potrebbe dare supporto (per esempio, in relazione alla definizione del bilancio di previsione o della programmazione didattica).

Con l'uscita del bando per la Valutazione della Qualità della Ricerca 2015 – 2019 (decreto n. 9 del 25 settembre 2020), ANVUR ha dato avvio alla terza tornata di Valutazione della Qualità della Ricerca, includendo nei profili di valutazione i prodotti della ricerca e, per la prima volta, le attività di terza missione, attraverso la selezione di casi studio. L'esercizio valutativo si concluderà a fine 2021; pertanto i riferimenti alla VQR attualmente presenti nella Relazione si riferiscono ancora alla precedente tornata (2011-2014).

3.1 Politiche per la qualità della ricerca e della terza missione

“Strategie definite a livello di Ateneo e declinate coerentemente nei Dipartimenti; migliorabile la definizione degli obiettivi-indicatori-target e la rappresentazione delle politiche dell’AQ”

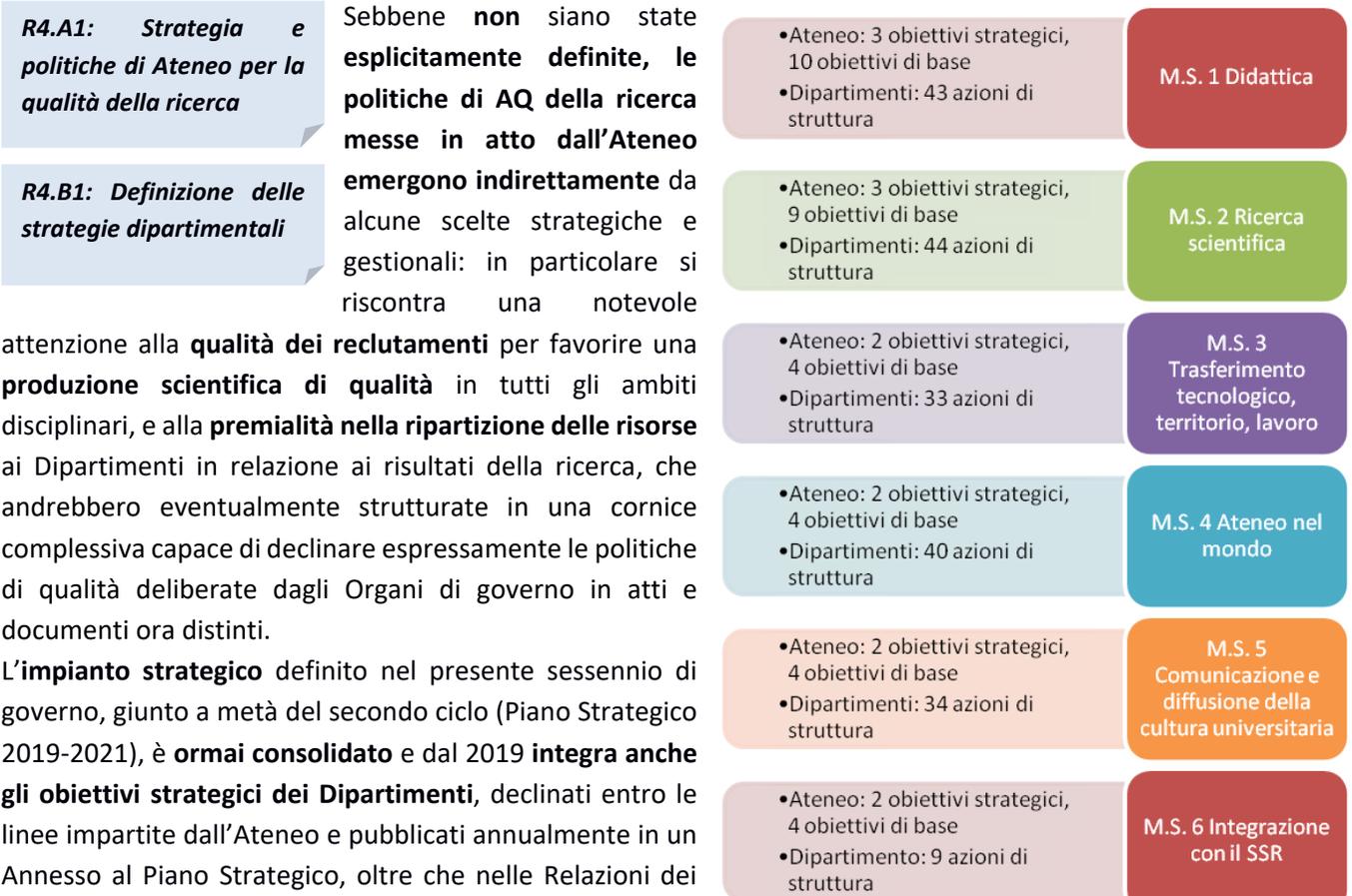


Figura 3.2 - Azioni dipartimentali declinate nelle linee del Piano Strategico 2019-2021. Fonte: elaborazione annesso al PS

- la **qualità della filiera obiettivi – indicatori – target**, le cui formulazioni sono abbastanza divergenti e non sempre adeguate; come già osservato l’anno scorso, anche quando sono presenti indicatori misurabili è quasi sempre assente il target; spesso mancano indicazioni sull’attribuzione delle responsabilità e sulle modalità di monitoraggio;
- le **modalità e tempistiche di valutazione delle strategie**, sia a livello di Ateneo che dipartimentale: aspetto in parte collegato al precedente, soffre ancora di un approccio **maggiormente orientato al resoconto delle attività svolte che non alla valutazione dei risultati secondo il ciclo della qualità** (pianificazione di obiettivi concreti, gestione, controllo dei risultati, eventuale previsione di azioni correttive).

Non si dispone di sufficienti elementi documentali per valutare la coerenza interna tra strategie dipartimentali e obiettivi specifici dei centri di ricerca afferenti (punto di attenzione segnalato dalla CEV ANVUR); supponendo che il legame dipenda dalle singole caratteristiche e missioni dei centri, tuttavia porre in evidenza tali aspetti consentirebbe ai Dipartimenti di esplicitare ulteriormente la propria *mission* e le prospettive strategiche della ricerca negli ambiti scientifici, culturali e territoriali di riferimento, offrendo agli organi di governo il proprio contributo alla definizione di linee di indirizzo in materia di ricerca scientifica.

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

Le **strategie** di Ateneo e dipartimentali mostrano grande interesse per lo sviluppo delle attività di **terza missione**, ovvero le numerose e variegate **attività istituzionali che comunicano o trasferiscono le**

conoscenze generate dall’ateneo al contesto socio-economico, sia attraverso la loro **valorizzazione economica**, sia attraverso la **produzione e diffusione di beni e servizi di impatto culturale e sociale**. Obiettivi riconducibili a tali ambiti sono declinati nelle linee strategiche 3, 5, 6 (cfr. fig. 3.2). La crescente rilevanza di tali attività è tale che dalla VQR 2020 la valutazione della terza missione è uno dei parametri per la VQR.

L’Ateneo fiorentino realizza attività di terza missione in tutti i principali ambiti indicati nella classificazione ANVUR (Linee Guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale – novembre 2018). Alcune di queste attività sono coordinate a livello centrale, altre sono gestite in autonomia dai Dipartimenti o da singoli ricercatori (fig. 3.3). In un panorama così vasto e articolato di attività, in cui non è sempre facile ravvisare un disegno e presidio organico, nel 2019 il Nucleo di



Figura 3.3 - Attività di terza missione dell’Ateneo secondo la classificazione ANVUR: valorizzazione della ricerca (verde) e produzione di beni pubblici (arancio). Fonte: siti web di Ateneo

Valutazione ha avviato, attraverso la collaborazione di un assegno di ricerca, un progetto di **mappatura dei modelli di programmazione e valutazione della terza missione universitaria attuati dall'Ateneo e nei Dipartimenti**, volto a:

- raccogliere informazioni sui modelli adottati nel management di Ateneo a livello centrale e dipartimentale per i processi di programmazione e valutazione delle attività connesse alla terza missione universitaria; l'attenzione è rivolta tra l'altro a: contenuti delle attività di terza missione; forme e modalità di strutturazione delle interazioni con altri soggetti pubblici e privati; reti; finalità dei rapporti; coerenza con la programmazione; scelte organizzative a rete in considerazione degli obiettivi condivisi;
- confrontare i risultati di tale analisi con i modelli di valutazione della Terza Missione promossi da ANVUR; ad esempio: valutazione del collegamento tra strategie generali e loro attualizzazione in obiettivi specifici dei Dipartimenti e delle unità di ricerca; efficacia nell'acquisizione e utilizzo dei finanziamenti; impatto sociale/economico degli esiti delle attività di terza missione; individuazione di eventuali gap.

La ricerca prevede una disamina della letteratura scientifica sui modelli di reti inter-organizzative, alla luce dei quali leggere le interazioni espresse dall'Ateneo, e una sostanziale parte empirica di ricerca sul campo, condotta attraverso l'analisi delle fonti documentali disponibili, interviste semi strutturate ai principali attori dei processi in questione (Prorettori, Direttori di Dipartimento e loro delegati), analisi dei database della ricerca, focus group. Il progetto è in corso (secondo la programmazione rappresentata in fig. 3.4) e, grazie alla collaborazione di tutti i soggetti coinvolti, non si è arrestato durante il periodo di emergenza sanitaria.

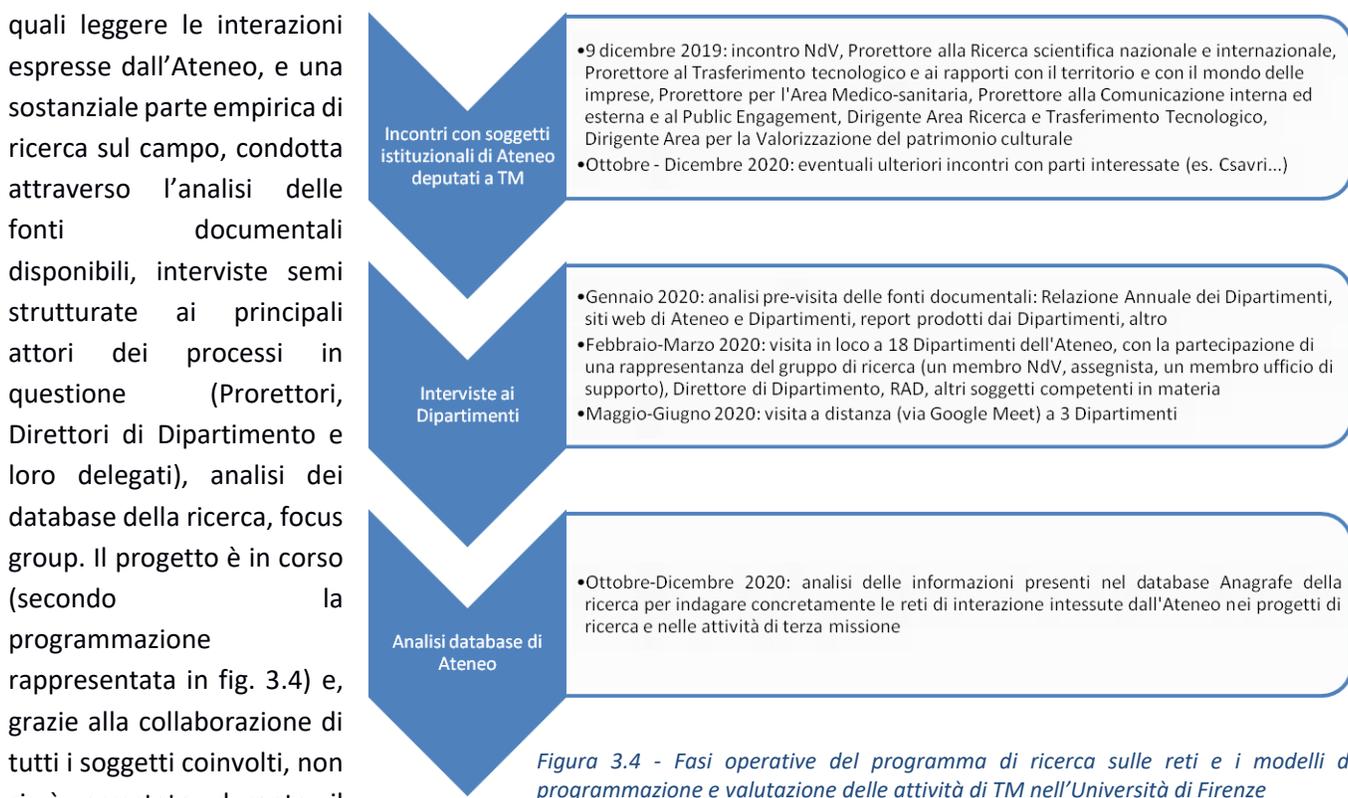


Figura 3.4 - Fasi operative del programma di ricerca sulle reti e i modelli di programmazione e valutazione delle attività di TM nell'Università di Firenze

A valle della prima fase della parte empirica (analisi documentale, interviste) sono emersi alcuni elementi positivi e criticità ricorrenti (fig. 3.5).

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •Quantità e varietà delle attività svolte in tutti gli ambiti in cui l'Ateneo realizza la terza missione (coperta tutta la tassonomia ANVUR), public engagement particolarmente sviluppato in quasi tutti i Dipartimenti, altre attività più in relazione alle vocazioni specifiche. •Fondamentale legame delle varie attività di terza missione con ricerca e didattica (formazione continua, trasferimento di conoscenze, orientamento...). •Interesse a creare e mantenere reti di interazione con il territorio nelle diverse forme in cui la terza missione può realizzarsi. •Percezione di un impatto generalmente positivo, anche se non facilmente quantificabile, delle azioni realizzate. •Prime forme di organizzazione interna per coordinare le attività e il loro monitoraggio. | <ul style="list-style-type: none"> •Difficoltà di registrare e categorizzare le attività che ricadono nel variegato ambito della terza missione, spesso svolte in totale autonomia dai singoli docenti con gradi di consapevolezza diversi sull'importanza di queste informazioni. •Possibile demotivazione legata alla mancanza di una seria valorizzazione delle attività di terza missione ai fini della carriera dei singoli docenti e dei modelli di ripartizione delle risorse. •Mancanza di un coordinamento centrale che offra delle linee guida, format o, più in generale, un supporto a 360° su tutte le attività di terza missione. Ogni Dipartimento si organizza autonomamente. •Eccesso di burocrazia che complica la gestione di tutte le attività ricomprese nella terza missione. Nel migliore dei casi esso provoca un rallentamento delle procedure, fino a diventare un vero e proprio elemento critico che impedisce la finalizzazione di alcune attività se non si riesce a trovare una conciliazione con i "tempi aziendali", molto più dinamici e veloci. •Mancanza di un sistema di monitoraggio e valutazione delle attività di terza missione, anche a causa della difficoltà di tenere traccia di molte attività più sfuggenti (es. public engagement). Alcuni dipartimenti si sono dotati autonomamente di strumenti di raccolta informazioni e monitoraggio. •Mancanza di personale tecnico amministrativo specializzato e dedicato alle attività di terza missione. •Regolamento spin off poco chiaro. |

Figura 3.5 - Elementi positivi e criticità ricorrenti nella gestione della TM. Fonte: audizioni Dipartimenti NdV 2020

L'**esigenza**, manifestata da pressoché tutti i Dipartimenti, **di sistematizzare il complesso delle strategie, della gestione e del controllo delle attività di Terza Missione** era stata peraltro già accolta dall'Ateneo, che nella Nota strategica in risposta alle osservazioni precedenti del Nucleo aveva previsto azioni in tal senso; **il processo è stato avviato** nel 2019 al fine di inserire nelle Relazioni dei Dipartimenti dati utili all'autovalutazione in questo settore. Mancano ancora tuttavia una esplicita formulazione degli indirizzi in materia e una procedura strutturata e standardizzata di rilevazione per le attività più sfuggenti o frammentarie (es. public engagement, formazione continua, attività culturali...) e un database unitario per la raccolta e analisi di tali informazioni.

Produzione di una batteria di indicatori per le attività di terza missione: una serie di indicatori e dati sono stati elaborati e introdotti nelle Relazioni Annuali dei Dipartimenti a partire dal format 2019.

Figura 3.6 - Stato di avanzamento delle "Azioni conseguenti alla Relazione del NUV 2018" previste nella Nota strategica del Rettore, Marzo 2019. Fonte: Area Ricerca e TT, PQA)

In conclusione, sebbene negli anni l'Ateneo e i Dipartimenti abbiano sviluppato **varie prassi di gestione in qualità** della ricerca (in particolare a livello del reclutamento e della distribuzione delle risorse umane e finanziarie secondo criteri premiali), **le politiche generali per la qualità della ricerca e terza missione non risultano ancora**

del tutto esplicitate a livello di Ateneo. La Nota strategica del Rettore "Azioni conseguenti alla Relazione del NdV 2018" aveva promosso alcune azioni di miglioramento in questo senso (figg. 3.6, 3.7), che richiedono evidentemente un confronto tra tutti i soggetti coinvolti per pervenire ad un documento organico e condiviso.

L'attuazione di un **disegno integrato di gestione dei processi in qualità**, e in particolare la definizione delle Politiche di Qualità su cui

poggiare tale disegno, andrà naturalmente lasciata all'autonomia degli Organi di Governo ed all'azione di supporto metodologico del Presidio Qualità. In tale contesto il miglioramento della capacità dell'Ateneo di rappresentare le proprie politiche dell'AQ potrà anche non passare necessariamente dallo sviluppo di uno specifico documento di indirizzo, ma, evitando ridondanze, anche attraverso l'integrazione e una più esplicita **valorizzazione della dimensione della qualità nei documenti di indirizzo già esistenti** (es. Piano Strategico, Annesso al Piano Strategico recante gli obiettivi strategici Dipartimentali, Relazioni dei Dipartimenti, Piano Integrato), dato il ruolo che esse assumono rispetto al più complessivo processo manageriale (come nel ciclo *plan-do-check-act*).

Messa a punto di Linee di indirizzo e orientamenti per una produzione scientifica di elevata qualità e ampia diffusione: avviato confronto tra Prorettore alla Ricerca, PQA, Collegio dei Direttori di Dipartimento ai fini di successive decisioni in materia della Commissione Ricerca e degli OOAA

Messa a punto di indirizzi organici per l'AQ della TM, coerenti con il Piano Strategico e concertati tra i Prorettori interessati e le commissioni esistenti (Spin Off, Brevetti, COSSUM, etc.): nominati referenti per la TM nei Dipartimenti, si auspica che questi possano collaborare alla definizione delle politiche

Figura 3.7 - Stato di avanzamento delle "Azioni conseguenti alla Relazione del NUV 2018" previste nella Nota strategica del Rettore, Aprile 2019. Fonte: PQA, Area Ricerca e TT

3.2 Sistema di AQ della ricerca e terza missione

"Efficace controllo dei risultati della ricerca, generalmente positivi; potenziare il monitoraggio delle attività di terza missione; rivedere procedure di compilazione della Relazione dei Dipartimenti"

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

Come già visto (v. § 1.2) nella ridefinizione del PQA e del suo funzionamento è stata prevista una commissione espressamente dedicata all'AQ della Ricerca; sebbene le procedure non siano ancora state formalizzate, vanno strutturandosi 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 (Prorettori, PQA, Osservatorio della Ricerca, Area Dirigenziale Servizi alla Ricerca e TT, Dipartimenti); un'attenzione particolare in questo senso dovrà essere posta per l'AQ della terza missione, la cui natura variegata rende più complessa una piena integrazione in un disegno unitario di tutti i soggetti potenzialmente implicati. Ciascun Dipartimento, in ragione delle proprie peculiarità, si è dotato di un'organizzazione interna funzionale alla realizzazione delle proprie strategie (cfr. oltre, analisi delle Relazioni dei Dipartimenti); non è chiaro tuttavia dai documenti disponibili quale sia il grado di partecipazione dei docenti non direttamente coinvolti in ruoli gestionali.

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

Come già ampiamente argomentato (v. §§ 1.3, 1.4), l'Ateneo ha da tempo formalizzato un **modello di distribuzione delle risorse umane e finanziarie** ai Dipartimenti che, 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. Dalle Relazioni Annuali dei Dipartimenti si apprende che 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), e che alcuni Dipartimenti hanno approvato un regolamento interno che esplicita i criteri da seguire nella ripartizione delle risorse (PuOr e finanziarie) tra SSD e gruppi di ricerca. Nell'annesso al Piano Strategico (che riporta gli obiettivi dipartimentali) per molte azioni di struttura è esplicitata l'allocazione delle risorse necessarie. Rispetto al suggerimento espresso nella Relazione Annuale 2019 del Nucleo, di rafforzare il **monitoraggio delle strategie connesse a tali ambiti**, correlati alle principali leve di incentivazione degli Atenei sulla base delle regole di governo del sistema universitario attualmente vigenti, si osserva che il **nuovo format della Relazione Annuale dei Dipartimenti** (cfr. oltre) **richiede ai Dipartimenti una valutazione dell'efficacia delle politiche di reclutamento**. Su questi aspetti, un **ulteriore avanzamento** del sistema potrà consistere in una **rendicontazione economico-finanziaria degli obiettivi in connessione con i risultati** attesi ed effettivamente raggiunti, nelle logiche del *performance reporting* per cui sussistono già in Ateneo i presupposti (si vedano i metodi già stabiliti per le performance organizzative: codifica nel sistema contabile delle azioni a cui sono associate entrate e uscite – cfr. Relazione Annuale, sezione Performance).

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

L'esame complessivo 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 monitora i risultati della ricerca scientifica** per tutti gli

impieghi previsti (programmazione, valutazione, allocazione delle risorse) attraverso **l'analisi dei dati contenuti nei sistemi informativi** per il monitoraggio della produzione scientifica, dei progetti di ricerca e del trasferimento tecnologico (v. § 1.1, fig. 1.10); manca ancora tuttavia un modello unitario di rilevazione e valutazione dei dati sulle variegata attività di terza missione.

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", tra il 2019 e il 2020 ha prodotto e presentato agli Organi di Governo e ai singoli Dipartimenti tre rapporti di monitoraggio (marzo 2019, maggio 2020, settembre 2020). Le analisi dell'Osservatorio si muovono su due ambiti, strettamente interconnessi:

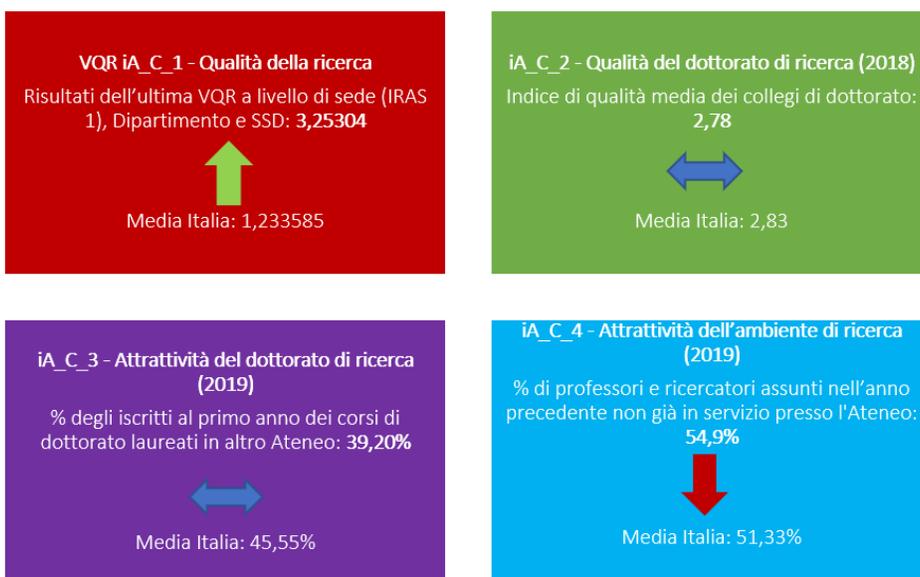
- **consistenza dei prodotti della ricerca** presenti sull'archivio istituzionale FLORE: conteggio dei prodotti utili per la VQR presenti in FLORE per ciascun docente/ricercatore e identificazione dei docenti/ricercatori che presentano un numero di prodotti inferiore alla soglia prefissata;
- **monitoraggio dei prodotti della ricerca** in funzione della VQR: applicando criteri analoghi a quelli utilizzati da ANVUR **per la VQR e la distribuzione del Fondo di Finanziamento alle Attività di Base della Ricerca** (mediante l'applicativo CRUI-UNIBAS, sistema per la valutazione della produzione scientifica degli Atenei), il rapporto analizza le performance attese, dati i prodotti caricati in FLORE, 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.

I dati disaggregati forniti dall'Osservatorio ai Dipartimenti **consentono l'identificazione puntuale degli ambiti critici** e sono presi in considerazione dai Dipartimenti anche all'interno delle proprie Relazioni. Nel complesso i rapporti mostrano una **situazione molto variegata tra Dipartimenti e SSD**; i Dipartimenti dovrebbero lavorare sia per **supportare i SSD eccellenti** che per **colmare i gap degli altri settori**, in modo da cercare di innalzare uniformemente il sistema. Dal commento ai dati presentati nelle Relazioni dei Dipartimenti, si osserva che alcuni Dipartimenti in effetti hanno orientato le proprie riflessioni in questo senso.

L'**Anagrafe della Ricerca**, applicativo informatico sviluppato in Ateneo dal 2016 per censire i progetti di ricerca in tutte le fasi dalla proposta all'eventuale finanziamento, oltre a facilitare la gestione pratica delle proposte, permette il **monitoraggio dei progetti di ricerca** presentati a soggetti esterni all'Ateneo, delle **convenzioni per attività conto terzi**, dei **finanziamenti per borse e assegni di ricerca**. I report generali relativi confluiscono nel bilancio di esercizio e nel bilancio sociale di Ateneo e il dettaglio per Dipartimento è fornito anche nel format precompilato per la Relazione Annuale del Dipartimento. Il Nucleo ha rielaborato le informazioni tratte dall'Anagrafe per valutare l'andamento complessivo di questo ambito di attività; il report completo a livello di Ateneo e per singolo Dipartimento è pubblicato in [Appendice](#). I dati di sintesi mostrano un quadro ampiamente positivo (fig. 3.8); ad eccezione dei brevetti, **cregono praticamente tutti gli ambiti di attività censiti, sia in termini quantità di attività, che di numero di dipartimenti che le effettuano.**



Figura 3.8 – Variazione percentuale e assoluta rispetto all'anno precedente delle attività censite nell'Anagrafe della Ricerca Unifi. Fonte: Elaborazione NdV su dati tratti da Relazioni dei Dipartimenti



Rispetto agli **indicatori ministeriali di qualità della ricerca** (fig. 3.9) sussistono **margini di miglioramento con riferimento all'attrattività del dottorato di ricerca** (dato in lievissimo calo, inferiore alla media nazionale di circa 6 punti) e dell'**ambiente di ricerca** (diminuzione significativa del valore rispetto alla rilevazione precedente, comunque superiore al dato nazionale).

Figura 3.9 - Indicatori ex DM 6/2019 - allegato E - gruppo C – Indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca. Fonte: Scheda Indicatori di Ateneo - Giugno 2020

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

Nelle more della ridefinizione della SUA-RD da parte di ANVUR, l'Ateneo si è dotato di uno **strumento interno di documentazione e monitoraggio** delle attività dei Dipartimenti, ossia la **Relazione Annuale dei Dipartimenti**. Dando seguito alle indicazioni espresse nella Relazione del Nucleo di Valutazione 2018, nel luglio 2019 il PQA, di concerto con il Prorettore alla Ricerca scientifica

e con l'Area dei Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico, ha predisposto il primo modello standardizzato di Relazione Annuale dei Dipartimenti, precompilato centralmente con i dati utili all'autovalutazione e applicato dai Dipartimenti nello stesso anno per la rendicontazione delle attività 2018. Nel 2019 il Nucleo di Valutazione aveva analizzato le Relazioni dei Dipartimenti con particolare attenzione agli aspetti metodologici, ossia alla validità del formato messo a disposizione dell'Ateneo, alla sua aderenza ai requisiti di AQ del sistema AVA, alla capacità dei Dipartimenti di interpretarlo. Gli esiti di tale analisi preliminare erano stati riportati nella Relazione Annuale 2019 e successivamente presentati al Prorettore alla Ricerca, al PQA e al Collegio dei Direttori di Dipartimento; dopo la prima sperimentazione, il PQA, tenuto conto dei contributi del Prorettore al Trasferimento tecnologico e rapporti con il territorio e il mondo delle imprese, dei Dipartimenti e del Nucleo di Valutazione, ha **aggiornato il template della Relazione**, apportando solo lievi modifiche alla struttura dell'anno precedente (aggiunte sezioni A.4 e E.3, modificati i contenuti e il titolo della sezione C.2 - cfr. fig. 3.10) ma introducendo nuove tabelle di dati, dando maggiore attenzione alla Terza Missione e inserendo ulteriori spazi di commento libero per il Dipartimento.

La trasmissione del nuovo template ai Dipartimenti è avvenuta a luglio 2020 ed è stata accompagnata da linee guida per la sua compilazione (non presenti in passato). Il modello raccoglie molte e variegate informazioni utili a monitorare l'andamento complessivo delle loro attività (strategie e obiettivi, modalità organizzative, consistenze di personale, risultati negli ambiti della didattica, ricerca e terza missione...).

La scadenza per la presentazione delle Relazioni 2020 (riferite all'anno 2019) era stata fissata al 15 settembre 2020, ma non è stata rispettata da tutti i Dipartimenti (fig. 3.11); le considerazioni che seguono si basano dunque sull'analisi di un campione di 10 Relazioni sulle 21 attese, pervenute in tempi utili per l'elaborazione di questa Relazione. Si evidenzia che la capacità di rispettare i termini è essa

| | |
|--|---|
| 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 |
| A.4 Sintesi dell'attività svolta | 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 Risorse finanziarie relative ai progetti di ricerca | 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 | |
| E.3 Politiche di reclutamento: valutazione di efficacia | |

Figura 3.10 - Revisioni 2020 alla struttura del format per la Relazione Annuale dei Dipartimenti (in rosso)

| Tempi di consegna | N. Relazioni |
|--|--------------|
| Entro la scadenza (15 settembre) | 6 |
| Entro la settimana della scadenza (16-20 settembre) | 2 |
| Una settimana oltre la scadenza (21-27 settembre) | 6 |
| Due settimane oltre la scadenza (28 settembre-4 ottobre) | 3 |
| Non consegnate (5-11 ottobre) | 4 |

Figura 3.11 – Tempistiche di consegna delle Relazioni dei Dipartimenti. Fonte: PQA

stessa un indicatore dello stato di un sistema di AQ, in quanto testimonia che le procedure (in questo caso, di autovalutazione) sono adeguate alle finalità per cui sono poste in essere e alle esigenze organizzative dei soggetti coinvolti a monte (in questo caso, i

Dipartimenti) e a valle (PQA, Nucleo di Valutazione) del processo. Oltre a questo, come anticipato, pare opportuno **riflettere su una completa ridefinizione dei processi e dei tempi di produzione della Relazione dei Dipartimenti** da parte dell'Ateneo (modalità organizzative e procedurali per la raccolta dei dati pre-compilati, strumenti di analisi e supporto per la composizione della Relazione, tempistiche...): questa potrebbe infatti da un lato migliorare la risposta in termini di consegna tempestiva delle relazioni, ma soprattutto **stimolare il collegamento con i cicli di programmazione e controllo** (es. ciclo del bilancio, programmazione didattica, del personale, altre scadenze).

L'analisi del Nucleo delle Relazioni dei Dipartimenti 2019 si concentra sui loro **contenuti**, categorizzandoli in una griglia di lettura e **sintetizzando i punti di forza e le aree di miglioramento più frequentemente segnalati dagli stessi Dipartimenti** o che emergono dall'attenta lettura dei documenti (fig. 3.12).

DIDATTICA

- Vengono quasi sempre descritti i corsi attivati nei tre livelli della formazione e talvolta anche le interconnessioni tra questi. Non si evince il legame con i processi di AQ CdS e CPDS, anche quando si analizzano parametri comuni (es. efficacia della formazione); vengono talvolta motivate le ragioni della revisione e aggiornamento dell'offerta formativa (innovazione scientifica e culturale, aumentare attrattività ed efficacia, risoluzione di problemi specifici).
- In questa sezione viene posta poca attenzione al carico didattico dei docenti; il tema è raramente affrontato, probabilmente anche perché la struttura della Relazione non lo richiede espressamente; talvolta nella sezione relativa alle risorse umane si esprimono alcune considerazioni sul peso dei contratti di insegnamento.

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|--|---|
| •Coerenza dell'offerta formativa con le aree di ricerca del Dipartimento, attenzione all'aggiornamento scientifico dei percorsi e coordinamento tra i cicli della formazione | •Internazionalizzazione •Efficacia della formazione •Necessità di migliorare il sistema di comunicazione tra Scuole, CdS e Dipartimento |

RICERCA

- Tutti i Dipartimenti, con diversificati livelli di approfondimento, commentano gli esiti della VQR e analizzano i dati messi a disposizione dall'Osservatorio della Ricerca; più raramente prendono in esame altri indicatori di qualità della ricerca (es. progetti finanziati, riconoscimenti...).

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|---|--|
| •Risultati dei sistemi di valutazione della ricerca generalmente positivi | •Ridurre il numero di docenti inattivi •Monitorare i SSD per mantenere/elevare gli standard della VQR |

Figura 3.12 - Sintesi dei contenuti delle Relazioni dei Dipartimenti 2019 (1). Fonte: elaborazione NdV

TERZA MISSIONE

- In tutti i Dipartimenti è presente e valorizzata l'attività di TM, che si differenzia a seconda delle vocazioni del Dipartimento stesso; per alcuni Dipartimenti la TM assume priorità strategica, in altri casi si evidenzia come non sia ugualmente espressa in tutti i SSD.

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ricchezza delle relazioni sul territorio • Infrastrutture messe a disposizione della TM | <ul style="list-style-type: none"> • Ampliamento delle relazioni con enti e aziende • Dotazioni per la gestione e il monitoraggio delle attività di TM (applicativi, personale). |

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- In quasi tutti i casi la struttura organizzativa è presentata nel dettaglio, con indicazioni su commissioni e deleghe. I temi tipicamente affrontati da delegati e commissioni sono: internazionalizzazione, fondi di ricerca e assegni, comunicazione e public engagement, terza missione, ricerca scientifica, orientamento, didattica, disabilità, VQR; alcuni Dipartimenti hanno istituito anche altre Commissioni o deleghe a carattere più specifico. Non sempre sono dettagliati criteri di composizione e modalità di funzionamento.

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Assetto organizzativo per lo più funzionale alle attività ordinarie e di sviluppo del Dipartimento, equilibrio delle rappresentanze | <ul style="list-style-type: none"> • Valutazione delle deleghe al fine di snellire i processi o evitare sovrapposizioni di competenze • Supporto organizzativo alle attività di TM • Necessità di migliorare il sistema di comunicazione tra Scuole, CdS e Dipartimento e la comunicazione web |

RISORSE UMANE E FINANZIARIE

- I criteri di reclutamento e di ripartizione interna delle risorse finanziarie adottati dai Dipartimenti si conformano alle politiche generali di Ateneo, in parte dimensionali ed in parte premiali, espressamente richiamate nelle Relazioni; in alcuni casi si fa menzione di regolamenti interni per la distribuzione delle risorse (PuOr e risorse finanziarie). Nel piano degli obiettivi dipartimentali si riporta l'eventuale allocazione di budget specificatamente dedicati alle azioni di struttura, ma quasi mai si ha una rendicontazione dell'uso delle risorse collegata alla pianificazione precedente, anche perché il modello non lo richiede espressamente, come invece fa per le politiche di reclutamento.

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamenti per lo più funzionali a mantenere o migliorare la dotazione organica del Dipartimento e incrementare le performance scientifiche • Andamento dei finanziamenti per la ricerca | <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamento nei SSD la cui produttività risulta inferiore ai valori di riferimento del settore stesso o del Dipartimento |

Figura 3.12 - Sintesi dei contenuti delle Relazioni dei Dipartimenti 2019 (2). Fonte: elaborazione NdV

INFRASTRUTTURE

- La maggior parte dei Dipartimenti descrive i laboratori e le strumentazioni di cui dispone per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e TM e il loro stato di manutenzione.

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|---|---|
| •Dotazione e qualità dei laboratori e della strumentazione scientifica, messa a disposizione di tutte le missioni | •Manutenzione di spazi e infrastrutture |

Figura 3.12 - Sintesi dei contenuti delle Relazioni dei Dipartimenti 2019 (3). Fonte: elaborazione NdV

In primo luogo, si osserva che le Relazioni dei Dipartimenti analizzati, nonostante il format comune, sono, **comprensibilmente**, piuttosto **eterogenee** tra loro, per l'attenzione che dedicano all'una o all'altra sezione, per le informazioni che decidono di trattare, per il livello di profondità dell'autovalutazione, per la coerenza complessiva del documento. Tali differenze si rilevano soprattutto nelle sezioni relative alla struttura organizzativa, didattica, terza missione. Questo naturalmente dipende **in parte** dalle **ampie differenze tra i contesti disciplinari dei Dipartimenti**, ma **in parte potrebbe essere ascritto ad una difficoltà di interpretare la richiesta dei quadri** e di mettere in relazione tutti i dati utili a valutare fenomeni legati tra loro (es. offerta formativa e carico didattico; attività di terza missione e fatturato...) forniti in punti diversi dello schema, e per i quali non sempre è esplicitamente richiesto un commento. In alcuni casi infatti le informazioni inserite nelle sezioni non paiono pienamente coerenti con il contenuto atteso; per alcune tabelle da compilare a cura dei Dipartimenti non è specificata la metrica degli indicatori, cosicché i Dipartimenti hanno inserito dati diversi (es. formazione continua: alcuni dipartimenti inseriscono il numero di eventi, alcuni il numero di enti contattati o il numero di partecipanti...). **Quasi mai si trovano precise indicazioni relative alle modalità con cui le criticità rilevate vengono segnalate all'Ateneo.**

Tuttavia, dal punto di vista metodologico in generale si osserva che lo schema della Relazione ha offerto ai Dipartimenti una **traccia ragionata su cui condurre l'autovalutazione in modo complessivamente appropriato**. Il punto più debole di tutte le relazioni rimane il monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici, che risente anche dei punti di attenzione segnalati rispetto alla filiera obiettivi – indicatori – target (cfr. § 3.1): se infatti i Dipartimenti commentano in modo abbastanza appropriato punti di forza e aree di miglioramento nei principali ambiti di attività ordinaria, non è sempre evidente il legame tra la valutazione degli obiettivi dell'anno precedente, gli elementi trattati nelle diverse sezioni delle relazioni e la pianificazione dell'anno successivo. Per migliorare la qualità e comparabilità dei documenti, sarà importante il lavoro di **accompagnamento del PQA, che porti i Dipartimenti a interpretare la Relazione non come un adempimento ma come uno strumento concreto di lavoro, in grado di guidare, nelle giuste tempistiche, le fasi di pianificazione, attuazione, controllo dei risultati, previsione di azioni correttive**. L'assistenza dovrebbe essere offerta sia nella fase di definizione degli obiettivi, sia nella fase di rendicontazione, intesa come confronto sistematico tra risultati attesi ed effettivi.

4. Audizioni dei CdS e dei Dipartimenti

Le audizioni dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti da parte del Nucleo di Valutazione si sono rivelati momenti importanti, generalmente vissuti proficuamente da tutti i soggetti coinvolti, per acquisire informazioni sui processi di AQ della didattica, ricerca e terza missione, per conoscere e diffondere buone prassi e condividere riflessioni sulle criticità emerse, per ampliare la diffusione della cultura della qualità, favorire il graduale miglioramento dei processi di AQ e monitorarne l'efficacia.

4.1 Audizioni dei CdS

Le audizioni dei Corsi di Studio, svolte in collaborazione tra il Nucleo di Valutazione e il PQA, sono iniziate nel 2016; tra il 2016 e il 2020 sono stati auditi in totale 39 Corsi di Studio.

Rispetto agli anni precedenti, con il Piano delle Audizioni 2020 (approvato nella seduta del 22 gennaio 2020) il Nucleo ha leggermente rimodulato la struttura degli incontri e i criteri di selezione dei CdS da audire, favorendo un meccanismo di rotazione tra le diverse strutture e individuando, attraverso l'analisi degli indicatori di valutazione, **non solo i CdS considerati più critici ma anche quelli virtuosi**. Per determinare il campione dei CdS da visitare nel 2020 si è osservata la **distribuzione per Scuola** dei CdS visitati negli anni precedenti (fig. 4.1), privilegiando le Scuole con le percentuali inferiori di CdS visitati sul totale; quindi, al fine di **garantire una rappresentazione complessiva dell'offerta formativa di Ateneo**, sono stati fissati i criteri di scelta dei CdS:

- almeno un CdS triennale e un CdS magistrale/a ciclo unico per Scuola;
- almeno un CdS con vocazioni specifiche (professionalizzante, internazionalizzazione...);
- esclusione dei CdS già visitati dal Nucleo o dalla CEV.

| Area | Scuola | % CdS auditi |
|---------------------------|---|--------------|
| Biomedica | Scienze della Salute Umana | 12% |
| Scientifica | Scienze, matematiche e fisiche naturali | 39% |
| Scienze sociali | Economia & Management | 27% |
| Scienze sociali | Scienze politiche | 29% |
| Scienze sociali | Giurisprudenza | 40% |
| Tecnologica | Agraria | 17% |
| Tecnologica | Ingegneria | 25% |
| Tecnologica | Architettura | 33% |
| Umanistica | Studi Umanistici e della formazione | 16% |
| Umanistica | Psicologia | 33% |
| Totale complessivo | | 23% |

Figura 4.1 - Distribuzione per Scuola dei CdS auditi 2016-2019

La scelta finale è stata effettuata analizzando le performance migliori e peggiori rispetto agli **indicatori ANVUR** riferiti a regolarità degli studi, sostenibilità, abbandoni, efficacia della laurea e internazionalizzazione.

Si è così giunti alla selezione di 11 CdS (fig. 4.2), le cui visite erano state calendarizzate nella prima metà del 2020; purtroppo, a causa delle restrizioni connesse alla **pandemia da COVID-19**, nonostante gli sforzi profusi da tutte le parti per garantire l'ordinario svolgimento delle attività, dietro motivata richiesta si è deciso di rimandare la visita di 4 dei CdS selezionati. Per gli altri CdS **la visita si è svolta in modalità telematica**.

| Corso di studi | Ciclo | Data audizione |
|--|------------------|------------------|
| L-25 & L-26 Viticoltura e enologia | Primavera 2020 | 06 aprile 2020 |
| L-39 Servizio sociale | | 20 aprile 2020 |
| LM-69 Natural resources management for tropical rural development | | 27 aprile 2020 |
| L-27 Chimica | | 11 maggio 2020 |
| LM-8 Biotecnologie Molecolari | | 12 maggio 2020 |
| L-37 SECI | | 25 maggio 2020 |
| LM-77 Governo e direzione d'impresa | | 26 maggio 2020 |
| L/SNT-3 Tecniche di Neurofisiopatologia | | Da riprogrammare |
| LM46 Odontoiatria e protesi dentaria | | Da riprogrammare |
| L3 Progettazione e Gestione di eventi e imprese dell'Arte e dello Spettacolo | | Da riprogrammare |
| LM50 Dirigenza scolastica e pedagogia clinica | Da riprogrammare | |

Figura 4.2 – Piano delle Audizioni dei CdS 2020

La riorganizzazione delle visite in questa diversa modalità ha richiesto un notevole impegno sia da parte delle Commissioni di visita, che da parte dei CdS, che del supporto amministrativo a entrambe le parti; tuttavia le audizioni si sono svolte a distanza con estremo rigore e grande partecipazione in tutte le fasi.

Le visite prevedono sempre una fase preliminare di analisi documentale, la conduzione dell'audit mediante interviste strutturate ai soggetti coinvolti e la condivisione con la *governance* del Corso delle riflessioni su punti di forza e aree di miglioramento emerse nel confronto (figg. 4.3, 4.4).

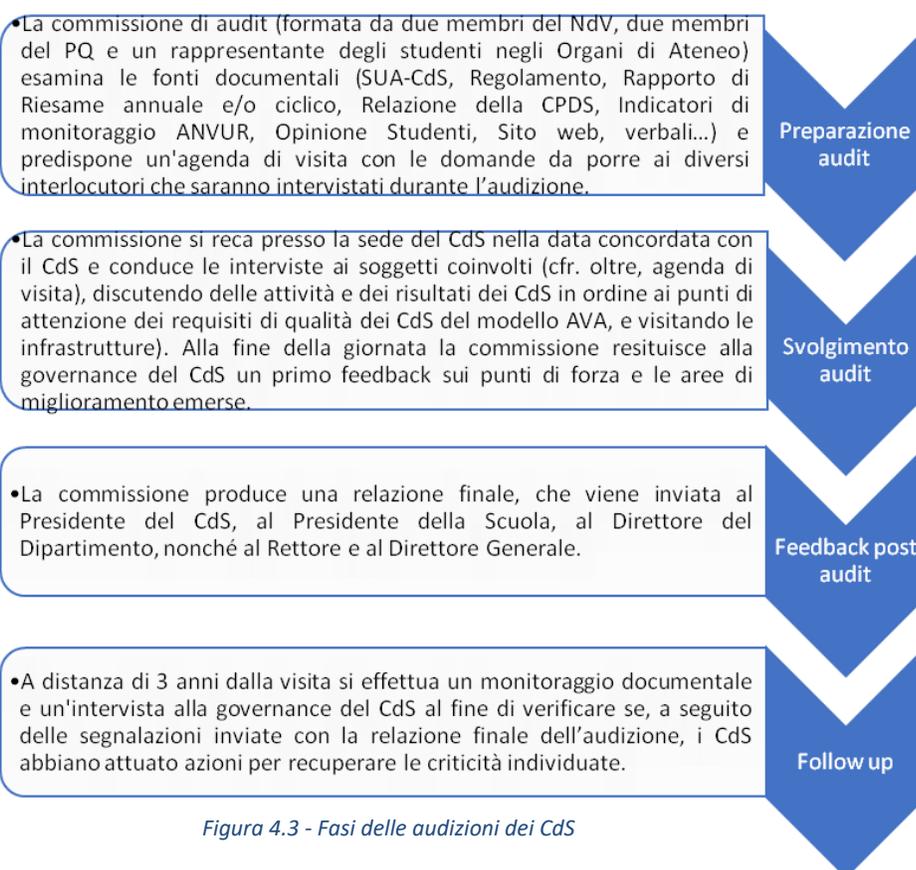


Figura 4.3 - Fasi delle audizioni dei CdS

| Tempo | Argomenti | Soggetti coinvolti |
|-------|---|--|
| 2 ore | Struttura, finalità e risultati del CdS | Presidente CdS, Direttore Dipartimento, Presidente Scuola, Rappresentanti degli Studenti; Laureati iscritti alla LM; Laureati inseriti nel mondo del lavoro, Comitato di Indirizzo, RAD, Responsabile amministrativo Scuola, Referenti AQ Scuola (docenti, personale t/a), altri |
| 1 ora | Modalità di monitoraggio e autovalutazione | Gruppo di riesame, CPDS (componenti effettivi e rappresentanti del CdS) |
| ½ ora | Opinione degli studenti | Studenti – visita in aula durante una regolare lezione (senza docenti) |
| | Coinvolgimento dei docenti nei processi di AQ | Docenti – una decina di docenti con competenze possibilmente distribuite tra anni di corso e SSD |
| 1 ora | Feedback | Presidente CdS, Direttore Dipartimento, Presidente Scuola, Rappresentanti degli studenti, Personale t-a |

Figura 4.4 - Struttura agenda di visita dei CdS

Pur nella difficoltà di generalizzare, viste le ampie differenze dovute ai diversi contesti disciplinari e organizzativi, le audizioni mettono in luce **buone pratiche e criticità ricorrenti**, spesso comuni alle osservazioni espresse anche dalla CEV ANVUR per i corsi visitati a ottobre 2018 e in parte richiamati anche nel capitolo 2 di questa Relazione (fig. 4.5).

| Elementi positivi | Aree di miglioramento |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •rapporto con PI consolidato, anche se non sempre adeguatamente documentato: a seguito di questi incontri il CdS mette in atto continui aggiornamenti alla progettazione del corso; •ampia multidisciplinarietà: i CdS offrono un’offerta formativa ben articolata e competitiva con altri corsi della stessa classe a livello nazionale; •coerenza contenuti formativi e competenze in uscita: sia la documentazione prodotta sia la stessa audit hanno fatto emergere una solida correlazione tra formazione e competenze acquisite; •consapevolezza punti di miglioramento: emerge una partecipazione attiva dei vari attori coinvolti nel processo di AQ; •docenti motivati: il corpo docente è spesso citato tra gli aspetti positivi sia come qualificazione sia come quantificazione (rapporto studenti/docenti equilibrato). | <ul style="list-style-type: none"> •descrizione profili professionali e ampliamento consultazioni PI, soprattutto nei corsi di laurea triennale •tracciabilità delle informazioni: talvolta la documentazione non appare completa e/o pienamente allineata tra le varie fonti; •mancanza di monitoraggio dei risultati delle azioni messe in atto: in alcuni casi gli attori del processo di AQ si limitano ad individuare le criticità ma senza dare indicazioni precise sulle azioni correttive; •attrattività del CdS e procedure di selezione degli studenti in ingresso (soprattutto stranieri): emerge la necessità di rafforzare ulteriormente il supporto agli studenti anche nelle procedure amministrative; •azioni di orientamento e tutorato: in alcuni casi queste azioni appaiono discontinue e non sufficientemente efficaci per far fronte a una progressione di carriera lenta. |

Figura 4.5 - Elementi positivi e aree di miglioramento emersi dalle audizioni dei CdS 2020 (Fonte: elaborazione NdV su Relazioni finali post audizioni)

4.2 Audizioni dei Dipartimenti

Nel Piano delle Audizioni 2020 il Nucleo aveva previsto di avviare un ciclo di audizioni dei Dipartimenti, basato sui seguenti criteri: 5 Dipartimenti, uno per ogni area disciplinare e almeno un Dipartimento di eccellenza, privilegiando quelli non coinvolti nelle audizioni dei CdS nello stesso anno.

Tuttavia lo svolgimento della ricerca sulla Terza Missione, di cui si è dato conto nel capitolo 3 di questa Relazione, ha portato ad una completa revisione di questo programma: tra febbraio e marzo 2020, prima dello scoppio della pandemia, sono stati infatti intervistati in presenza 18 Dipartimenti e, nella fase di *lockdown*, le interviste sono proseguite per i 3 Dipartimenti restanti in modalità telematica. Il focus specifico delle audizioni ha permesso di acquisire informazioni molto puntuali su questo particolare ambito di attività dei Dipartimenti (v. § 3.1, fig. 3.5), per tutti i Dipartimenti assolutamente integrato con le altre missioni istituzionali, ma anche sulle modalità organizzative interne e sulle vocazioni specifiche, successivamente integrate dall'analisi documentale (Relazioni dei Dipartimenti, indicatori di monitoraggio).

APPENDICE

Monitoraggio degli indicatori di valutazione periodica

Monitoraggio degli [Indicatori di Ateneo *](#)

Monitoraggio degli [Indicatori dei Corsi di Studio *](#)

Monitoraggio dei [Dipartimenti *](#)

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

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