



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE

DELIBERA DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE SEDUTA DEL 29 OTTOBRE 2025

Il giorno 29 ottobre 2025, alle ore 9:00, previa regolare convocazione Prot. n. 304917 del 28/10/2025, 2025-II/15, il Nucleo di Valutazione si è riunito in via telematica tramite Google Meet. Sono presenti: il Coordinatore, Prof. Giovanni Ferrara e i membri: Prof.ssa Matilde Bini, Dott. Marco Coccimiglio, Prof.ssa Chiara Favilli, Prof.ssa Sandra Furlanetto, Sig.ra Elisa Pallotti, Dott. Marco Tomasi. Sono assenti giustificati la Sig.ra Ginevra Lopparelli e il Prof. Vincenzo Zara. Le funzioni di Presidente sono esercitate dal Coordinatore, quelle di Segretario dal Dott. Gianni Aristelli.

I presenti si sono riuniti per trattare il seguente ordine del giorno:

1. Comunicazioni;
2. Relazione Annuale 2025 – Sezione “Valutazione del Sistema di Assicurazione della Qualità”;
3. Parere su mobilità interuniversitaria di professori
4. Parere sui Percorsi di formazione insegnanti PF60

Il Presidente, constatata la presenza del numero legale, dichiara aperta e valida la seduta.

OMISSIS

2. RELAZIONE ANNUALE 2025 – SEZIONE “VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ”

OMISSIS

Delibera n. 20

Il Nucleo di Valutazione,

- vista la Legge 537/1993 relativa agli interventi di finanza pubblica, ad in particolare agli artt. 22 e 23 riferiti ai compiti assegnati ai Nuclei di Valutazione;
- visto l'art. 1 della Legge 370/1999 con disposizioni in materia di Università e di ricerca scientifica e tecnologica;
- vista la Legge 240/2010 contenente norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
- visti gli artt. 12 e 14 del D.Lgs. 19/2012 sulla valorizzazione dell'efficienza delle Università;
- visto il D.Lgs. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ed in particolare l'art. 14;
- visto il DM 1154 del 14 ottobre 2021 sulla autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio;
- visto il Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari - AVA 3, approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 26 del 13 febbraio 2023;

- viste le Linee Guida ANVUR per la progettazione in qualità dei Corsi di Studio di nuova istituzione per l'A.A. 2024-2025 (Approvato con Delibera del Consiglio Direttivo n. 222 del 21 settembre 2023) e le Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi;
- visto le Linee Guida ANVUR per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione – anno 2025 approvate con delibera del Consiglio Direttivo n. 82 del 3 aprile 2025;
- esaminate le fonti documentali utili alla valutazione delle politiche e del sistema di AQ dell'Ateneo, dei CdS e dei Dipartimenti: atti di indirizzo e pianificazione dell'Ateneo, rapporto di accreditamento ANVUR, indicatori MUR/ANVUR, monitoraggi interni, dati e informazioni tratte dai siti web e dai database dell'Università di Firenze, Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Relazioni dei Dipartimenti, Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, Relazione del Presidio Qualità, Schede SUA-CdS;
- considerati gli esiti delle audizioni svolte congiuntamente al Presidio della Qualità in materia di requisiti di sede, Dipartimenti e Corsi di studio;
- richiamate le proprie precedenti delibere n. 8 del 28 aprile 2025 (Relazione Annuale 2025 - Sezione opinione degli studenti), n. 13 del 30 giugno 2025 (Relazione Annuale 2025 - allegato 5 Linee Guida ANVUR) e n. 17 del 14 luglio 2025 (Relazione Annuale 2025 - Sezione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance);

APPROVA

la Relazione Annuale 2025 – sezione “Valutazione del Sistema di Assicurazione della Qualità”, che forma parte integrante del presente verbale ([ALL. 2025_20_A](#)), con le modifiche discusse in seduta.

OMISSIS

Alle ore 11.55 il Presidente, esauriti i punti da trattare, dichiara chiusa la seduta. Della medesima viene redatto il presente verbale, confermato e sottoscritto come segue:

Il Presidente
Giovanni Ferrara

Il Segretario
Gianni Aristelli



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

ALL. 2025_20_A

Relazione Annuale 2025

Valutazione del Sistema di AQ di Ateneo



nucleo di valutazione

INDICE

SOMMARIO	1
1. STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE.....	5
1.1 POLITICHE E STRATEGIE PER LA QUALITÀ DELLE MISSIONI.....	5
1.2 SISTEMA DI GOVERNO, ORGANIZZATIVO E DI AQ.....	6
1.3 MONITORAGGIO DELLE STRATEGIE, DEI PROCESSI E DEI RISULTATI.....	9
1.4 RIESAME DEL SISTEMA DI GOVERNO E AQ	10
1.5 RUOLO ATTRIBUITO AGLI STUDENTI	11
2. GESTIONE DELLE RISORSE	13
2.1 RISORSE UMANE.....	13
2.1.1 PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE.....	13
2.1.2 PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO.....	18
2.1.3 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA	20
2.2 RISORSE FINANZIARIE	21
2.3 STRUTTURE.....	23
2.4 ATTREZZATURE E TECNOLOGIE	24
2.5 GESTIONE DELLE INFORMAZIONI E DELLA CONOSCENZA.....	25
3. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	27
3.1 SISTEMA DI AQ DEI CDS, DOTTORATI E DIPARTIMENTI.....	27
3.2 MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI AQ DI ATENEO	29
3.3 NUCLEO DI VALUTAZIONE E SISTEMA DI AQ.....	30
4. QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI.....	37
4.1 OFFERTA FORMATIVA.....	37
4.2 PERCORSI FORMATIVI.....	39
4.3 AMMISSIONE E CARRIERE DEGLI STUDENTI	43
5. QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE	
51	
5.1 STRATEGIE DEI DIPARTIMENTI	51
5.2 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIPARTIMENTI.....	53
5.3 CRITERI DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE.....	55
5.4 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DOTTORATI	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 conseguiti dall'Ateneo nell'ambito delle missioni istituzionali con una prospettiva valutativa ciclica, volta a cogliere i progressivi miglioramenti del sistema ed a supportarne, attraverso opportune riflessioni critiche, lo sviluppo continuo.

Nell'analisi dei processi di AQ dell'Ateneo, l'orizzonte temporale della relazione è prevalentemente riferito all'anno 2024, ampliandosi al 2025 laddove utile a testimoniare le evoluzioni più attuali del sistema. Si precisa, tuttavia, che i dati relativi agli indicatori di risultato qui commentati – in particolare per quanto riguarda l'area della didattica – sono in numerosi casi riferiti al 2023 e rappresentano pertanto gli effetti di cicli di pianificazione precedenti. L'inevitabile disallineamento tra valori rilevabili degli indicatori e azioni più recentemente intraprese, se da un lato rende più tardiva la misurazione dell'efficacia di queste ultime, dall'altro consente di osservare la coerenza della pianificazione attuale con quanto misurato.

In tal senso, si possono apprezzare una serie di azioni correttive poste in essere dall'Ateneo, sia in relazione ai fenomeni segnalati dagli indicatori, sia rispetto alle aree di miglioramento individuate dal Nucleo nelle relazioni precedenti (per le quali si rimanda al Sommario della Relazione Annuale 2024). Di seguito se ne indicano alcune fra le più rilevanti, suddividendole per ambiti, mentre altre sono diffusamente segnalate nel corso della relazione stessa:

➤ **Strategia, pianificazione e organizzazione:** La stesura del nuovo Piano Strategico 2025-27, attraverso i contributi dei Dipartimenti e della direzione amministrativa, si muove nell'ottica di promuovere una maggiore condivisione delle strategie, da parte di tutti i soggetti coinvolti. La limitata partecipazione della componente studentesca negli organismi decisori, aspetto storicamente debole del sistema di AQ dell'Ateneo, è stata attenzionata modificando il regolamento delle elezioni studentesche e programmando ulteriori interventi di cui si darà conto in questa relazione.

➤ **Gestione delle risorse:** l'approvazione del nuovo Piano Strategico 2025-2027 è stata accompagnata da un rafforzamento generale degli strumenti di collegamento degli obiettivi alla programmazione del personale e alla programmazione economica, che ha investito tanto l'Amministrazione Centrale che i Dipartimenti. Per questi ultimi, in particolare, la programmazione strategica è stata estesa a tutti gli obiettivi di Piano, a valorizzare in maniera ancora più incisiva l'integrazione tra i risultati attesi, la programmazione del personale e l'uso delle risorse finanziarie assegnate.

➤ **Assicurazione della Qualità:** il nuovo documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità, approvato dagli Organi Accademici nell'ottobre 2024, aggiorna l'architettura del sistema, alla luce del riesame condotto dall'Ateneo sulle proprie politiche e strategie e sui processi di AQ delle missioni e della gestione, in coerenza con quanto indicato dal modello AVA 3. Si segnalano nel corso dell'anno, in particolare, le attività del PQA: l'aggiornamento delle linee guida e format documentali per facilitare l'autovalutazione da parte delle strutture; la predisposizione del nuovo sistema di AQ per i Dottorati; un più incisivo piano di audizioni in collaborazione con il NdV, che ricomprende un monitoraggio sui Requisiti di Sede, sui CdS e sui Dipartimenti. Appare complessivamente maturata la capacità di analisi critica da parte dei Gruppi di Riesame e delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.

➤ **Qualità della didattica e dei servizi agli studenti:** le riflessioni condivise dal Sistema di Governo con i Dipartimenti sull'efficacia formativa e sugli elementi di assetto derivanti dall'analisi del Costo Standard dei CdS del 2023 hanno orientato gli interventi sull'attrattività e regolarità delle carriere degli studenti. Dagli esiti delle indagini di *customer satisfaction* e dall'interazione diretta con i portatori di interesse, oltre che dalla pianificazione di Ateneo e nazionale, sono emersi gli elementi fondanti della riorganizzazione dell'area dirigenziale di supporto. Per

rendere la didattica sempre più vicina ai processi di apprendimento degli studenti, l'Ateneo ha intensificato l'impegno all'innovazione delle metodologie didattiche, anche attraverso un'intensa offerta di formazione ai docenti.

➤ **Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale:** l'Ateneo, anche in forza delle nuove modalità di pianificazione e rendicontazione delle attività dipartimentali, ha affinato gli strumenti di monitoraggio, incontrando anche collegialmente i Direttori per acquisire ulteriori elementi di sviluppo. Nel rafforzamento degli strumenti di monitoraggio va sottolineato lo sviluppo della rendicontazione prodotta dall'Osservatorio per la Ricerca d'Ateneo, con relazioni contenenti ampi dettagli a livello di Dipartimento. Un piano di audizioni dipartimentali maggiormente diffuso rende più costante e concreto il rapporto con NdV e PQA.

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

In figura 1 (pag.4) è presentato il quadro concettuale della Relazione, prodotto per dare rilevanza ai contenuti, anziché all'articolazione basata sul modello AVA3.

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

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

A. Strategia, pianificazione e organizzazione	
Aspetti positivi	Aree di miglioramento
Buona definizione delle politiche e strategie, coerentemente riportate nei piani attuativi.	Approccio integrato nella progettazione delle azioni operative volte alla realizzazione delle strategie
Sistema di governo e di AQ dell'Ateneo funzionale all'attuazione delle strategie pianificate.	Esplicitazione delle risorse economiche e umane allocate per il conseguimento degli obiettivi strategici
Sistema di monitoraggio delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti ben sviluppato e coerente con le logiche del sistema universitario nazionale oltre che con le politiche di Ateneo.	
Coerenza tra riesame periodico e aggiornamento dei Sistemi di Governo e di Assicurazione della Qualità.	
B. Gestione delle risorse	
Aspetti positivi	Aree di miglioramento

Politiche di gestione del personale docente e ricercatore chiare, trasparenti e finalizzate a incrementare la qualità delle missioni in un quadro di sostenibilità.	Affinamento del sistema di controllo di gestione.
Adeguate politiche di gestione, reclutamento, formazione, aggiornamento e programmazione delle attività del personale tecnico e amministrativo.	Maggiore esplicitazione delle risorse impiegate per il conseguimento delle strategie
Solidità dell'assetto patrimoniale e finanziario di Ateneo. Politiche allocative ben definite.	Esplicitazione delle strategie e delle modalità di gestione del patrimonio edilizio.
Sistemi informativi in grado di gestire efficacemente la raccolta, l'uso e l'archiviazione dei dati nei vari ambiti di attività.	

C. Assicurazione della qualità

Aspetti positivi	Aree di miglioramento
Implementazione del piano di audizioni dei requisiti di sede e potenziamento di quello dei Dipartimenti	Completamento del processo di sburocratizzazione dei processi di AQ
Definizione e attuazione di un sistema AQ dei Corsi di Dottorato	Valutazione ciclica dell'efficacia delle azioni di miglioramento attuate.
Processi di AQ dei CdS, dei PhD e dei Dipartimenti correttamente strutturati e supportati da parte del Presidio della Qualità	Implementare un piano di audizioni dei Corsi di Dottorato
Regolare monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ dei CdS e dei Dipartimenti	
Sistematica valutazione dei processi e dei risultati da parte del Nucleo	

D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

Aspetti positivi	Aree di miglioramento
Politiche di sviluppo dell'offerta formativa chiare, con crescente interesse per tematiche e metodi didattici innovativi	Implementazione delle politiche di internazionalizzazione dell'offerta formativa
Efficacia dei percorsi formativi, con particolare riguardo all'occupabilità dei laureati	Carichi didattici degli insegnamenti
Attenzione ai servizi per gli studenti, in particolare per l'orientamento e l'inclusione	Progressione delle carriere degli studenti
Recente riorganizzazione dell'area dirigenziale dei servizi alla didattica	

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

Aspetti positivi	Aree di miglioramento
Coerenza tra pianificazione di Ateneo e programmi dipartimentali	Puntuale documentazione dell'effettivo impatto delle attività di ricerca e terza missione, anche con il coinvolgimento delle strutture
Capacità di attrarre finanziamenti	
Pluralità delle iniziative di terza missione con potenziale impatto sociale e con ricadute sul territorio	

▲Fig 1. Quadro concettuale della Relazione Annuale sul Sistema AQ di Ateneo

1. Governance e Pianificazione	Politiche e Strategie per la Qualità	Nuovo Piano Strategico 2025-27 (obiettivi e indicatori)
		Allineamento Sistema AQ (AVA3)
		Aree di Sviluppo (coinvolgimento stakeholders, collegamento riesame/piani)
	Sistema Organizzativo e AQ	Modello di Governance (PQA attivo, modello decentrato)
		Rafforzamento interazioni PQA/NdV
		Miglioramento organigramma e revisione organizzativa
	Monitoraggio e Riesame	Strumenti di monitoraggio (Datawarehouse, cruscotti)
		Approccio adeguatamente critico e prospettiva ciclica della valutazione da rafforzare
		Riesame del Sistema AQ (evoluzione PQA, semplificazione documentale)
	Ruolo degli Studenti	Rappresentanza statutaria (bassa partecipazione, nuovo regolamento elettorale)
Coinvolgimento (Focus Group, Customer Satisfaction)		
Sensibilizzare e incentivare la partecipazione attiva		
2. Gestione e Adeguatazza delle Risorse	Risorse Umane (Docenti e PTA)	Personale docente: reclutamento trasparente, carichi didattici conformi, alta qualificazione
		PTA: riorganizzazione 2024, formazione estesa (spesa pro capite > media)
		Performance: sistema di misurazione (SMVP), premi e incentivi
	Risorse Finanziarie e Strutturali	Assetto finanziario solido (coerenza budget/pianificazione)
		Patrimonio Edilizio: Piano Triennale (ampliamento/riqualificazione) e sostenibilità energetica
		Tecnologie: pianificazione digitale (PIAO), soddisfazione sistemi IT
3. Assicurazione della Qualità (AQ)	Sistema AQ di CdS e Dipartimenti	Processi di riesame strutturati (CdS, Dipartimenti, Dottorati – AVA3)
		Supporto PQA: aggiornamento linee guida e analisi documenti AQ
		Efficacia CPDS: aumento consapevolezza, criticità nella consultazione parti interessate
	Monitoraggio e Ruolo del NdV	Efficacia monitoraggio: azioni correttive promosse con efficacia variabile
		Attività NdV: valutazione performance, audizioni CdS/Dipartimenti/requisiti di sede
4. Qualità Didattica e Carriere Studenti	Offerta Formativa e Internazionalizzazione	Sviluppo offerta: ampia e variegata (14 nuovi CdS in 5 anni)
		Internazionalizzazione: numerosità Doppi Titoli; Ateneo membro EUniWell
	Percorsi Formativi e Metodologie	Progettazione AQ (Riesame ciclico 2024, superamento raccomandazioni ANVUR)
		Didattica innovativa: modello ibrido/misto (B-LeAF, ALMA)
		Alta occupazione post-laurea, criticità su completa consultazione PI e coerenza schede insegnamenti
	Ammissione, Carriere e Sostegno	Aumento iscritti, proseguimento al II anno in crescita
		Laureabilità: stabile, ma ancora sotto media nazionale
		Mobilità: entrata in aumento, uscita in diminuzione
		Monitorare la regolarità delle carriere e analizzare ostacoli endogeni
5. Qualità della Ricerca e Terza Missione	Strategie e Valutazione Ricerca	Coerenza strategica Ateneo/Dipartimenti (Pianificazione Integrata)
		Risultati VQR: 7° in Italia per qualità, 7 Dipartimenti di Eccellenza
		Forte impegno PNRR (98,5M €), monitoraggio andamento brevetti
	Qualità dei Dottorati (PhD)	Sistema AQ Dottorati (AVA3)
		Indicatori positivi: aumento borse, internazionalizzazione, ottima occupazione (93,1% a 1 anno)

1. STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

Il [Piano Strategico 2025-2027](#), che aggiorna gli indirizzi del precedente Piano 2022-2024, è frutto di un'accurata [analisi di contesto e posizionamento](#) e di un percorso partecipato di riesame complessivo delle strategie e dei processi sulla traccia del modello AVA 3. Il sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo è stato parallelamente aggiornato e pubblicato a ottobre 2024. Il [PIAO 2025-2027](#) consolida l'integrazione tra strategie, assicurazione della qualità, aspetti gestionali e performance organizzativa.

1.1 POLITICHE E STRATEGIE PER LA QUALITÀ DELLE MISSIONI

L'Ateneo ha definito con chiarezza la propria visione della qualità della didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale; opportuno un maggiore coinvolgimento delle parti interessate nella fase di progettazione operativa delle strategie; maggiore evidenza potrebbe essere riservata all'esplicitazione delle risorse allocate per la loro realizzazione

Il percorso di revisione della nuova pianificazione strategica 2025-2027 si è concluso con l'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 dicembre 2024. Il percorso ha interessato l'anno 2024 e ha condotto a una nuova e aggiornata riflessione sui principali temi di pianificazione dell'Ateneo, che si ritiene ben raffigurata nel testo stesso del documento e nei suoi principali annessi (si veda la [pagina dedicata](#)). Di particolare interesse la distinta pubblicazione del documento contenente l'[analisi di contesto e posizionamento](#) che specifica in dettaglio gli elementi di inquadramento su cui è basata la successiva pianificazione.

A.1.1 – Contesto di riferimento e portatori di interesse

Il Piano Strategico 2025-2027 mostra lo sviluppo di una solida visione di medio periodo e una **maggiore e più definita focalizzazione degli obiettivi strategici**, grazie all'analisi condotta sui bisogni dei portatori di interesse, le risorse e i rischi, le tendenze in atto nel contesto esterno e il riesame del ciclo di pianificazione precedente. Per ogni ambito di azione è presentata la sintesi dei punti di forza e debolezza e delle opportunità e minacce del contesto interno ed esterno, che hanno motivato la scelta degli obiettivi.

A.1.2 – Visione delle attività istituzionali e gestionali

L'Ateneo ha pianificato un'evoluzione significativa della sua offerta formativa e delle attività di ricerca e di terza missione, **fornendo evidenza delle motivazioni e delle ricadute attese per l'Ateneo stesso e per il suo territorio** (*posizionamento più efficace rispetto alle esigenze emergenti della società, leadership nell'innovazione e interscambio delle conoscenze, innovazione del sistema produttivo basata sulla ricerca, sviluppo dell'imprenditoria giovanile, miglioramento della qualità della vita e dei servizi attraverso collaborazioni con enti e imprese, ecc.*). La quasi concomitante approvazione del Sistema di assicurazione della qualità di Ateneo (ottobre 2024) assicura il necessario allineamento del sistema di AQ alle nuove strategie.

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

Le prospettive di sviluppo sono guidate da cinque ambiti di azione principali (cfr. fig. 1), sostenuti dai pilastri trasversali della sostenibilità e dell'innovazione digitale. Le strategie **dell'Ateneo** per il prossimo triennio sono declinate in 16 obiettivi, corredati da un [set di 47 indicatori quali-quantitativi](#), frutto di un **buon lavoro di consolidamento metodologico degli indicatori**, che include una nota metodologica e una tabella con baseline e target chiari. Inoltre, il **coinvolgimento** preliminare e continuo nel processo di pianificazione strategica **dell'intera comunità accademica, e in particolare dei Dipartimenti**, per dar voce anche alle loro diverse vocazioni, ha permesso di progettare le linee strategiche in considerazione di bisogni diffusi e contributi noti.

A.1.4 – Obiettivi strategici e operativi

Il Nucleo ritiene che l'Ateneo abbia **adeguatamente definito e comunicato** la propria visione, i propri valori, le proprie **politiche e strategie**, che trovano una **buona coerenza nei concreti piani attuativi**. Il **sistema di Assicurazione della Qualità ha trovato rafforzamento** a seguito dell'intervento di revisione promosso nel 2024.

Come area di futuro sviluppo, per meglio articolare la declinazione operativa delle strategie e monitorare il loro andamento, il Nucleo raccomanda all'Ateneo di:

- identificare in maniera più puntuale i **portatori di interesse** e intensificare il loro coinvolgimento nella definizione di politiche e strategie, in particolare nel processo di costruzione del PIAO
- esplicitare in maniera più evidente nel PIAO il **collegamento tra monitoraggio dei processi e dei risultati e l'aggiornamento delle politiche, delle strategie e dei piani operativi**;
- dare maggiore evidenza all'**allocazione delle risorse** (economiche, umane e infrastrutturali) destinate alla realizzazione degli obiettivi, con lo scopo primario di evidenziarne la congruità rispetto ai risultati attesi e consuntivati.

Ambito/Missione	Visione	Obiettivo strategico			
1. La didattica del futuro	Formare cittadini competenti e responsabili, promuovendo percorsi formativi innovativi e di eccellenza e sostenendo la progressione delle carriere degli studenti	1.1 Sperimentare metodologie didattiche innovative	3. La presenza e l'impatto dell'Ateneo nella società	Incrementare l'impegno pubblico e l'interscambio delle conoscenze per contribuire allo sviluppo della società e del territorio	3.1 Consolidare le collaborazioni con il mondo delle imprese, gli enti pubblici e del terzo settore, la società civile, le realtà internazionali
		1.2 Ampliare l'accesso e l'efficacia della formazione universitaria			3.2 Favorire l'innovazione a vantaggio della collettività
		1.3 Accrescere l'attrattività e l'efficacia dei corsi di Dottorato			3.3 Incrementare l'impatto sociale delle iniziative di Public Engagement
		1.4 Promuovere l'internazionalizzazione della didattica			3.4 Promuovere l'immagine dell'Ateneo
2. L'eccellenza scientifica nella ricerca	Stimolare l'avanzamento delle conoscenze per affrontare le sfide locali e globali, promuovendo la ricerca di base e applicata, l'interdisciplinarietà e la scienza aperta	2.1 Promuovere la ricerca interdisciplinare	4. Il benessere delle persone	Promuovere il benessere psico-fisico, l'inclusione e la crescita personale e professionale degli individui	4.1 Consolidare le politiche per l'inclusione
		2.2 Creare un ambiente di ricerca dinamico e aperto			4.2 Promuovere stili di vita sani
		2.3 Incrementare la dimensione internazionale della ricerca			4.3 Valorizzare il personale
5. L'ambiente e le infrastrutture				Razionalizzare l'assetto logistico dell'Ateneo sul territorio, dotandosi di spazi adeguati rispetto alle esigenze istituzionali e garantendo uno sviluppo sostenibile	5.1 Consolidare la presenza dell'Ateneo nelle province di Firenze-Prato-Pistoia
					5.2 Migliorare l'impronta ambientale dell'Ateneo

▲Fig. 1.1 – Obiettivi del Piano Strategico 2025-2027.

1.2 SISTEMA DI GOVERNO, ORGANIZZATIVO E DI AQ

Il sistema di governo e l'assetto organizzativo appaiono funzionali all'attuazione delle politiche e delle strategie. Le recenti modifiche all'assetto del sistema di assicurazione della qualità facilitano l'attuazione dei principi nei concreti processi di gestione della didattica, della ricerca e terza missione e promuovono in maniera generalizzata lo sviluppo della cultura della qualità.

A.2.1 – Sistema di Governo

L'**assetto istituzionale** previsto nello [Statuto](#) e sinteticamente rappresentato e aggiornato nel [PIAO 2025-2027](#) (cfr. § 3.1) appare **funzionale al presidio delle missioni istituzionali e alla realizzazione delle strategie, anche attraverso un adeguato sistema di deleghe**

politiche, che riflettono gli ambiti espressi nella visione. Tra gli altri soggetti coinvolti nell'Assicurazione della Qualità delle missioni figurano la Commissione Didattica, la Commissione Ricerca e l'[Osservatorio della Ricerca](#).

A.2.2 – Modello organizzativo e Sistema di AQ

Per il coordinamento dei processi di Assicurazione della Qualità, l'Ateneo si avvale del Presidio della Qualità di Ateneo, struttura operativa composta da cinque docenti e da due rappresentanti degli studenti. Il [Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo](#), approvato nelle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione di ottobre 2024, è stato aggiornato in coerenza con il modello AVA3, ponendo in particolare evidenza l'architettura organizzativa deputata all'AQ, nell'ottica del progressivo rafforzamento dell'integrazione tra le procedure operative e la concreta gestione dei processi per la qualità.

Il modello organizzativo dell'Ateneo è articolato, a livello decentrato, in **Dipartimenti** (deputati all'organizzazione e alla gestione dell'offerta formativa e delle attività di ricerca scientifica e di valorizzazione delle conoscenze), **Scuole** (che coordinano la programmazione didattica di ambiti disciplinari affini e gestiscono i relativi servizi di supporto) e **Corsi di Studio** (che erogano le attività didattiche). Nelle Scuole e nei CdS sono formalmente nominati organismi deputati alla gestione dei processi di AQ (Delegati AQ, Gruppi di Riesame, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti) e possono essere previste ulteriori, specifiche deleghe su processi di rilievo (es. orientamento, job placement, internazionalizzazione, ...). Ciascun Dipartimento ha stabilito il proprio sistema di deleghe, presentato nei siti web e nella Relazione Annuale Dipartimentale (cfr. § 5).

La **gestione tecnica, amministrativa, finanziaria e patrimoniale** dell'Ateneo è affidata alla [Struttura Amministrativa](#) che, sotto il coordinamento del Direttore Generale, garantisce funzionalità alle attività istituzionali e di servizio di tutte le strutture. Per l'organizzazione e l'erogazione dei servizi di supporto alle attività didattiche, di ricerca, di trasferimento delle conoscenze, per la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione e diffusione dei prodotti della ricerca e degli strumenti per la didattica, anche attraverso l'attività editoriale, l'Ateneo comprende numerosi [Centri di Servizio](#), le cui finalità specifiche sono definite nei relativi atti costitutivi. È proseguita anche nel 2024 l'azione di evoluzione generale dell'assetto amministrativo – le principali iniziative sono rendicontate nella [Relazione sulla Performance 2024](#) (cfr. § 2.1). Il [PIAO 2025-2027](#) (cfr. § 3.2) amplia la descrizione dei principi alla base dell'evoluzione del modello organizzativo, enucleando i sistemi e gli strumenti impiegati (modello dipartimentale, schema di benchmark, sistema di pesatura delle posizioni e mappatura organizzativa). Alcuni strumenti sono introdotti sperimentalmente a partire dalla programmazione operativa 2025, mentre ad altri già in uso presso l'Ateneo viene riconosciuta specifica utilità metodologica. Per maggiore trasparenza, è opportuno che l'applicazione delle metodologie e degli strumenti richiamati venga chiaramente indicata anche nei relativi provvedimenti organizzativi.

Si constata come gli interventi di revisione organizzativa finora implementati siano finalizzati a migliorare l'efficienza e l'aderenza della struttura organizzativa alle esigenze strategiche dell'Ateneo, consolidando consistenze e assetti professionali e specificando con maggiore chiarezza le responsabilità assegnate.

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

La partecipazione dei docenti e del personale tecnico-amministrativo nelle decisioni degli Organi di Governo è garantita dai **sistemi di rappresentanza previsti dalle disposizioni statutarie** e nei momenti di confronto sindacale. Restano **spazi di consolidamento per una**

partecipazione più diffusa del personale docente e tecnico-amministrativo nei processi

di AQ, eventualmente estesa ai soggetti che non ricoprono incarichi istituzionali, organizzativi o gestionali.

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

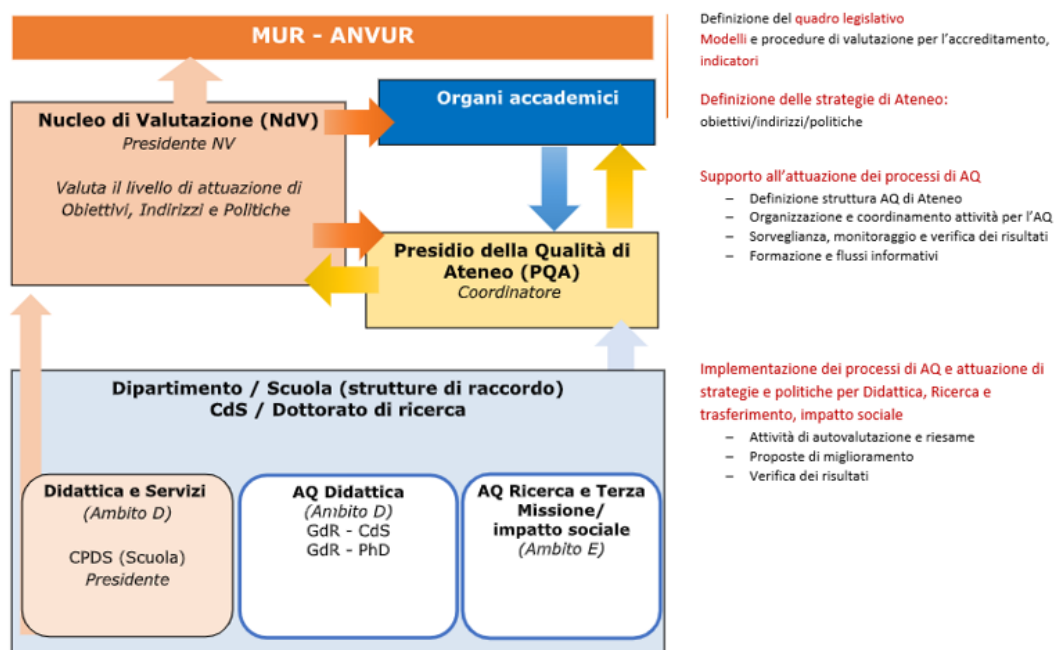
[Organi di Governo](#), [strutture](#) e [organizzazione amministrativa](#) collaborano alla programmazione e gestione delle attività. Le azioni programmate con il [PIAO 2024-2026](#) hanno consentito di migliorare l'efficacia comunicativa interna, anche attraverso la revisione del sito istituzionale e dell'Intranet e le diffuse azioni di razionalizzazione dell'archivio digitale di Ateneo. Necessario, per l'accrescimento della chiarezza comunicativa, lo sviluppo e la conseguente manutenzione dell'organigramma complessivo che, anche visivamente, evidenzia le principali relazioni sistemiche e organizzative.

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

Le interazioni tra il Sistema di Governo dell'Ateneo, il Presidio della Qualità e il Nucleo di Valutazione appaiono rafforzate non solo dall'emanazione del nuovo disegno del sistema approvato nell'ottobre 2024, ma anche dalla maggiore e più efficace integrazione promossa fra i soggetti, che pur operando nel rispetto dei ruoli e dei compiti assegnati, condividono momenti di confronto e collaborazione. Ne è prova il rafforzato coordinamento delle azioni di audizione della governance d'Ateneo, di quella dei Dipartimenti e dei corsi di studio, che vede Presidio e Nucleo collaborare con le strutture non solo per l'analisi documentale, il confronto con i soggetti chiave e la restituzione dei feedback, ma anche con azioni di supporto e assistenza volte al potenziamento dei processi di riesame e di sviluppo del sistema per il ciclo seguente.

Sempre a supporto dell'azione di rafforzamento del canale, deve essere intesa l'attivazione della sotto-articolazione della struttura di primario supporto amministrativo ai processi: il "Settore Supporto alla Pianificazione, Assicurazione della Qualità e Valutazione". La struttura è stata infatti sotto-articolata ad inizio 2025, con la definizione di uno specifico ufficio di supporto all'Assicurazione della qualità distinto dalla struttura tecnica permanente di supporto al Nucleo di valutazione, attivando quindi risorse specifiche per la gestione delle funzioni peculiari e garantendo al contempo un inquadramento unitario del supporto.

I CdS, le Scuole e i Dipartimenti svolgono le attività di monitoraggio e autovalutazione previste dal sistema AVA seguendo le indicazioni e gli strumenti forniti dal Presidio di Qualità di Ateneo. Il Presidio della Qualità e il Nucleo di Valutazione acquisiscono dalle fonti documentali, dalle audizioni e dai contatti diretti informazioni sulle attività delle strutture, sui processi gestionali, sui loro risultati e sullo stato di maturazione del sistema di AQ e riferiscono le proprie considerazioni su questi aspetti agli Organi di Governo, sia per via formale (esiti delle audizioni, relazioni, delibere, ...), sia durante gli incontri diretti che, infine, partecipando anche alle sedute dei vari organi.



◀Fig. 1.2 –
Principali soggetti coinvolti nella gestione dell'AQ.
Fonte: Sistema di AQ di Ateneo.

In conclusione, il Nucleo ritiene che il Sistema di Governo dell'Ateneo sia **coerente con la visione e le strategie definite nei documenti di pianificazione, adeguato alla sua dimensione e alla sua vocazione**. Il sistema organizzativo è costantemente mantenuto e orientato a garantire funzionalità operativa per le missioni e il perseguimento degli obiettivi di sviluppo. **Le azioni recentemente promosse per il rafforzamento delle procedure di AQ** sembrano consentire il superamento dell'originaria visione adempimentale della qualità, **verso una effettiva interconnessione con la gestione ordinaria dei processi**. Il Nucleo raccomanda di **pubblicare l'organigramma complessivo dell'Amministrazione** nell'apposita area del portale istituzionale e di **specificare**, in fase di adozione dei provvedimenti organizzativi, **quali metodi e strumenti abbiano sostenuto la revisione organizzativa**.

1.3 MONITORAGGIO DELLE STRATEGIE, DEI PROCESSI E DEI RISULTATI

L'Ateneo dispone di un sistema di monitoraggio delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti ben sviluppato. I risultati del monitoraggio appaiono analizzati con sufficiente profondità. Non del tutto evidente il collegamento tra gli esiti del riesame e le fasi di programmazione del ciclo successivo.

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

L'ampia disponibilità di **archivi di dati**, utili per il **monitoraggio dei risultati della didattica, della ricerca e trasferimento tecnologico, dello stato delle risorse, della soddisfazione dell'utenza e delle performance amministrative** garantisce un adeguato supporto informativo alle azioni di monitoraggio.

Molti di questi dati confluiscono nel [Datawarehouse di Ateneo](#) (DAF – ad accesso autentificato), che raccoglie vari strumenti di rendicontazione e analisi, come i cruscotti di monitoraggio e supporto alla programmazione, i *datamart* con aggiornamento dinamico sulle carriere degli studenti e sull'andamento delle consistenze del personale, nonché le ulteriori e varie fonti documentali e informative utili allo sviluppo del ciclo di programmazione e controllo dell'Ateneo: atti di indirizzo, programmazione del personale, modelli per la dotazione finanziaria, risultati delle indagini di efficacia/efficienza, rendiconti sulla gestione e sulle performance, relazioni dell'Osservatorio della Ricerca sulla qualità della produzione scientifica di docenti e ricercatori.

Le rappresentazioni fornite mirano a semplificare il lavoro di analisi ai soggetti coinvolti nei processi di autovalutazione e riesame. Altre sezioni e strumenti sono di volta in volta attivati per iniziative specifiche dei soggetti di Governo.

A.3.2 – Analisi dei risultati del monitoraggio

Gli strumenti di monitoraggio sono accessibili a tutto il personale d'Ateneo (con livelli di accesso diversificati in base al ruolo) supportando le varie necessità applicative. Sistema di Governo, Presidio della Qualità, Nucleo di Valutazione, strutture didattiche e di ricerca utilizzano in particolare gli strumenti nell'ambito delle **procedure di monitoraggio e rendicontazione**, comprendenti ad esempio il monitoraggio, la valutazione e la validazione delle performance e delle consistenze del personale, la redazione dei bilanci (economico, di sostenibilità sociale e ambientale, di genere), il monitoraggio e riesame della didattica (Relazioni Annuali delle CPDS, Schede di Monitoraggio Annuali, Riesame Ciclico) e delle attività di ricerca e terza missione (Relazioni Annuali dei Dipartimenti, Relazioni dell'Osservatorio della Ricerca). Data l'ampiezza dell'organizzazione, è comprensibile che i dati siano analizzati dalle Strutture **con livelli di profondità e valutazione diversificati**.

Il **modello per il monitoraggio dell'offerta formativa** di Ateneo offre una **fotografia multidimensionale e al contempo sintetica, delle performance dei CdS dell'Ateneo, utile a valutare e orientare le politiche e le strategie di sviluppo dell'offerta formativa**. Il modello tiene conto dei principali parametri di efficacia della formazione e di efficienza delle risorse impiegate, in coerenza con gli obiettivi stabiliti nel Piano Strategico di Ateneo 2025-2027, con il DM 1154/2021 e con i sistemi di finanziamento degli Atenei condizionati dai risultati della formazione (es. costo standard, programmazione triennale). I dati di ciascun CdS, riferiti ad un set di 15 indicatori, sono valutati in base all'andamento temporale e in confronto con le medie di classe nazionali. Il modello è stato peraltro utilizzato per individuare i corsi con maggiori criticità e quelli particolarmente virtuosi. Lo strumento si è mostrato particolarmente efficace sia per la pianificazione delle audizioni dei corsi di studio, sia per stimolare i Dipartimenti a una rivalutazione dell'offerta formativa erogata.

Si registra un costante miglioramento nella capacità di autovalutazione da parte delle strutture, ancorché si registrino ancora contesti in cui è necessario lo sviluppo di:

- un **approccio orientato al miglioramento**, e non solo descrittivo, **dei dati e delle informazioni** da parte delle CPDS, dei Gruppi di Riesame e dei Dipartimenti
- una **prospettiva ciclica della valutazione dei risultati**, in rapporto a obiettivi prefissati anche pluriennali;
- misure di **promozione dell'utilizzo dei sistemi di monitoraggio** rivolte ai soggetti coinvolti nei processi di AQ.

1.4 RIESAME DEL SISTEMA DI GOVERNO E AQ

I Sistemi di Governo e di Assicurazione della Qualità vengono periodicamente revisionati e aggiornati; nel corso degli ultimi due anni l'Ateneo ha impiantato un riesame sistematico di questi aspetti.

A.4.1 – Riesame del Sistema di Governo

A.4.2 – Riesame del Sistema di AQ

Il Sistema di Governo è sottoposto ad un continuo aggiornamento, che evidenzia come l'Ateneo sia sensibile al mutamento delle esigenze e dotato di una dinamicità apprezzabile, sia sul piano istituzionale (vedasi ad esempio le progressive deleghe della [squadra di governo](#)) che sul piano organizzativo (con il già citato riassetto della struttura amministrativa).

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

Anche il sistema di Assicurazione della Qualità è in continua evoluzione, prevalentemente ad opera del Presidio della Qualità, recependo le necessità emergenti, anche dalle segnalazioni delle CPDS, dei Dipartimenti, del Nucleo di Valutazione. Gli esiti del riesame sono sintetizzati nella Relazione Annuale del Presidio della Qualità, oggetto di comunicazione agli Organi di Governo; tra il 2023 e il 2024 gli aggiornamenti principali hanno riguardato la revisione del processo e della documentazione per la pianificazione strategica dipartimentale e il corrispondente monitoraggio dei risultati, la revisione delle linee guida per la predisposizione dei Syllabi degli insegnamenti e del Riesame ciclico dei Corsi di Studio, nuove modalità di analisi delle Relazioni delle CPDS, anche con il maggiore coinvolgimento dei Delegati AQ di Scuola, e, soprattutto, la predisposizione del sistema di Assicurazione della Qualità dei Dottorati di Ricerca, di nuova introduzione a seguito delle previsioni del modello AVA 3.

Nella Relazione Annuale **2023 il Nucleo rilevava che**, anche se indirettamente ravvisabile, il **processo di riesame del Sistema di Governo e AQ non appariva sistematico e formalizzato; nel corso del 2024 l'Ateneo ha invece avviato un'attività di riesame complessivo dei propri processi, sulla traccia del modello AVA 3**, le cui modalità e i cui esiti si suggerisce che vengano adeguatamente documentati nel prossimo PIAO.

A.4.3 – Coinvolgimento della comunità accademica nel riesame

Come già accennato nei paragrafi precedenti e meglio evidenziato nel successivo, la partecipazione degli studenti, dei docenti e delle parti sociali ai processi di riesame appare ancora limitata, pur essendo disponibili gli strumenti di raccolta di osservazioni e proposte di miglioramento, nell'ambito delle regolari indagini di *customer satisfaction* erogate dall'Ateneo, delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e delle procedure per la gestione dei reclami attivate da alcune Scuole. Tuttavia, sono in corso azioni correttive su questo piano.

In un sistema che si dimostra complessivamente consistente, il **percorso di autovalutazione secondo il nuovo modello AVA 3** intrapreso dall'Ateneo, offre l'opportunità di promuovere:

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

1.5 RUOLO ATTRIBUITO AGLI STUDENTI

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

A.5.1 – Coinvolgimento degli studenti nelle decisioni

Le disposizioni statutarie prevedono la **rappresentanza studentesca** in tutti gli organi di governo e controllo centrali e decentrati.

Le elezioni studentesche sono generalmente poco partecipate, sia sul piano dei votanti che su quello dei candidati; spesso è necessario ricorrere ad elezioni suppletive per garantire una maggiore copertura alle rappresentanze negli organi. Inoltre, dalle audizioni dei Corsi di Studio e dall'analisi delle Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti da

parte del Presidio della Qualità, risulta spesso che i rappresentanti eletti non siano sempre attivamente partecipi e anche laddove effettivamente lo siano, non è sempre chiaro come le loro osservazioni vengano esplicitate nei documenti e prese in considerazione nei processi decisionali.

Nel rapporto di accreditamento periodico 2020 ANVUR suggeriva la costituzione di un organo di rappresentanza a livello centrale, con poteri propositivi e consultivi; tuttavia, per ovviare alle problematiche riscontrate, l'Ateneo si è mosso in una direzione diversa, volta a semplificare le operazioni elettorali e a fornire agli studenti gli strumenti di conoscenza dei meccanismi organizzativi, anche attraverso una formazione dedicata. Il nuovo regolamento per le elezioni studentesche è stato emanato con decreto rettorale n. 1297 del 1° ottobre 2024 e assicura una maggiore consistenza delle rappresentanze, meccanismi di sostituzione automatica e altre accortezze volte a rendere più snelle ed efficaci le operazioni elettorali. Sono previsti ulteriori interventi, non solo al regolamento, in generale volti a superare molti degli attuali limiti che ostacolano una piena rappresentanza.

Il coinvolgimento degli studenti nella programmazione e valutazione degli interventi avviene anche mediante **consultazione diretta** (come è avvenuto per le commissioni attivate per la revisione del sistema contributivo e per il progetto di riforma dei servizi per studenti), oltre che attraverso le regolari **indagini di customer satisfaction**. Se la fase di raccolta delle opinioni appare ormai sufficientemente strutturata, risulta tuttavia ancora migliorabile la fase di ritorno alle parti degli esiti delle indagini, e soprattutto delle iniziative intraprese e delle politiche di miglioramento adottate a soluzione delle eventuali criticità riscontrate.

Si raccomanda all'Ateneo e ai CdS di **sensibilizzare gli studenti sull'importanza della partecipazione attiva**, prevedendo e incentivando anche nuove forme di coinvolgimento per ribadire la **centralità dello studente** (principio cardine del processo di Bologna e dello Spazio europeo dell'istruzione superiore), spesso asserita nei documenti di pianificazione, che si sostanzia anche attraverso la partecipazione **nei processi decisionali, nella co-progettazione dei percorsi formativi e dei servizi dedicati e nel monitoraggio dell'offerta formativa**.

Occorre favorire, laddove le tornate elettorali non siano risultate efficaci, forme di partecipazione volontaria da parte degli studenti a garanzia della presenza di questa fondamentale componente (come nel caso delle Commissioni Paritetiche che hanno nella rappresentanza degli studenti il loro principio fondante).

2. GESTIONE DELLE RISORSE

L'Ateneo mostra un buon livello di attenzione su questo ambito di valutazione, che rappresenta, almeno in parte, una delle novità del modello AVA 3, avendo da tempo sviluppato numerosi strumenti per monitorare le risorse umane e economiche, materiali e immateriali, impiegate nei processi e orientare le scelte di programmazione e gestione, nel rispetto dei principi di sostenibilità economico-finanziaria (pilastro trasversale degli obiettivi del [Piano Strategico 2025-2027](#)).

2.1 RISORSE UMANE

Nel [Piano Strategico 2025-2027](#) l'Ateneo identifica quale specifico ambito di azione la promozione del benessere fisico, mentale e sociale, l'inclusione e la crescita personale e professionale degli individui. In particolare, le politiche di sviluppo del personale docente e ricercatore risultano principalmente focalizzate sulle pari opportunità di genere, sul contrasto alle forme di discriminazione, sull'incremento delle misure di welfare (in particolare quelle a sostegno della genitorialità) e sulla formazione. Le politiche del personale tecnico-amministrativo si concentrano prevalentemente sul sostegno alle situazioni di fragilità, sulla promozione della salute, sui percorsi di accrescimento delle competenze e sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Nel [PIAO 2025-2027](#) (cfr. § 3.2) sono richiamati le strategie, gli strumenti e gli elementi di pianificazione; nel [Bilancio Sociale](#) (cfr. sezione 5) e [di Genere](#) (cfr. §§ 1.2, 1.3) sono rendicontate le principali iniziative attuate per una gestione responsabile di tale, fondamentale asset.

2.1.1 PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE

Le politiche di Ateneo per il reclutamento, la qualificazione scientifica e professionale del personale docente e ricercatore sono chiaramente definite nel triennio di programmazione, trasparenti e finalizzate a incrementare la qualità delle missioni nel rispetto dei limiti di sostenibilità. L'impegno dell'Ateneo verso l'innovazione delle metodologie didattiche, l'investimento in nuove tecnologie, i percorsi formativi volti a rafforzare e sviluppare le competenze possedute dal personale docente è chiaramente indicato nei documenti di programmazione. La logica di qualificazione del personale docente e ricercatore appare correttamente impostata.

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

L'Ateneo definisce su base triennale gli elementi di indirizzo in materia di gestione del personale docente e ricercatore, come si evince dalla documentazione relativa al sistema di programmazione, reclutamento e sviluppo del personale (cfr. [PIAO 2025-2027](#) § 3.4.1). Gli indirizzi riguardano le modalità di distribuzione delle risorse tra i Dipartimenti, la misurazione dei fabbisogni, le opportunità di innalzamento dei livelli di qualificazione, la formazione.

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

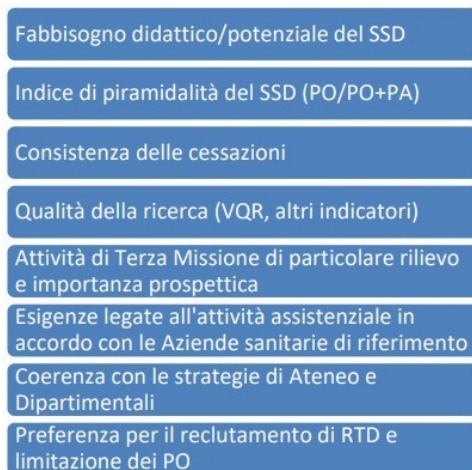
L'Ateneo dispone di un modello per la **stima dei fabbisogni e l'allocazione delle risorse** (punti organico e risorse finanziarie) **destinate al reclutamento di personale docente e ricercatore e preruolo**, sia in termini economici che di profilo.

I **criteri generali** per la programmazione triennale del personale docente e ricercatore sono revisionati annualmente con delibera degli Organi accademici (vedasi ad esempio la [delibera del Consiglio di Amministrazione del 28 marzo 2025](#), punto 7 OdG). Larga parte dei PuOr destinati alla programmazione sono assegnati direttamente ai Dipartimenti sulla base di un **modello di ripartizione dei punti organico**, stabile nei suoi principi generali da diversi anni, ma mantenuto annualmente. Il modello opera in base a principi dimensionali (consistenze, cessazioni previste e volume della didattica) e premiali (ambiti didattico e di ricerca).

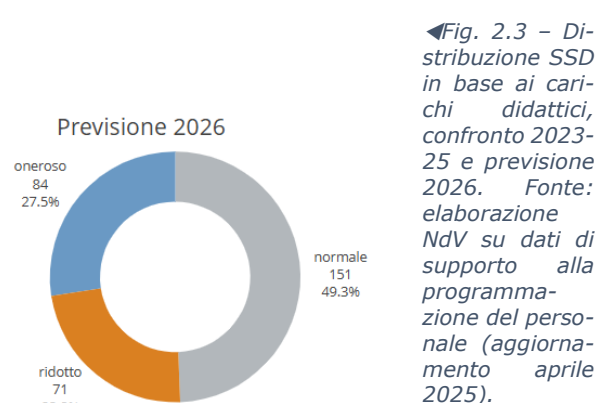
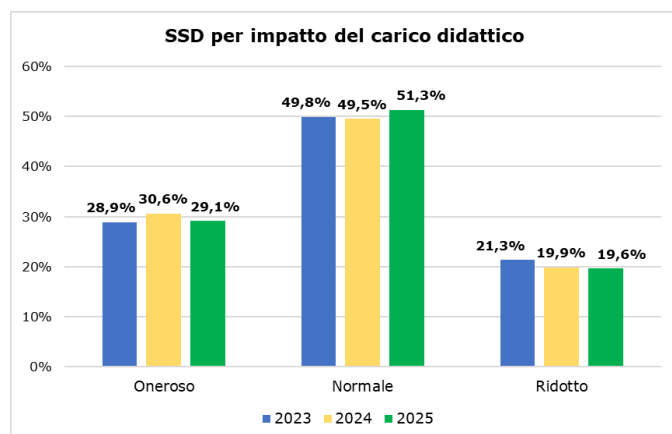
L'impiego dei PuOr per la programmazione viene effettuato sulla base di elementi di natura quantitativa sull'assetto di ciascun SSD. Lo **schema di supporto alla programmazione** tiene conto delle **previsioni a medio termine sugli assetti del personale** (ruoli, anzianità, cessazioni) e dei **fabbisogni dei settori scientifico-disciplinari**, ponderando diversi parametri.

L'impiego dei sistemi di supporto alla programmazione e le valutazioni sulla sostenibilità economica della spesa per personale docente ha consentito nell'ultimo triennio di accrescere la **numerosità del personale docente e ricercatore**, anche per via del sostegno del Piano Straordinario e dei reclutamenti di giovani ricercatori finanziati dal PNRR. Si è contestualmente rafforzata anche la qualificazione del personale, con una compagine di professori di prima e seconda fascia numericamente fra le più elevate degli ultimi anni.

La coerenza dei criteri di ripartizione delle risorse umane può essere valutata anche esaminando il bilanciamento dei livelli di impiego, fra cui gli indicatori di carico didattico, livello delle coperture esterne e rapporto studenti per docente.



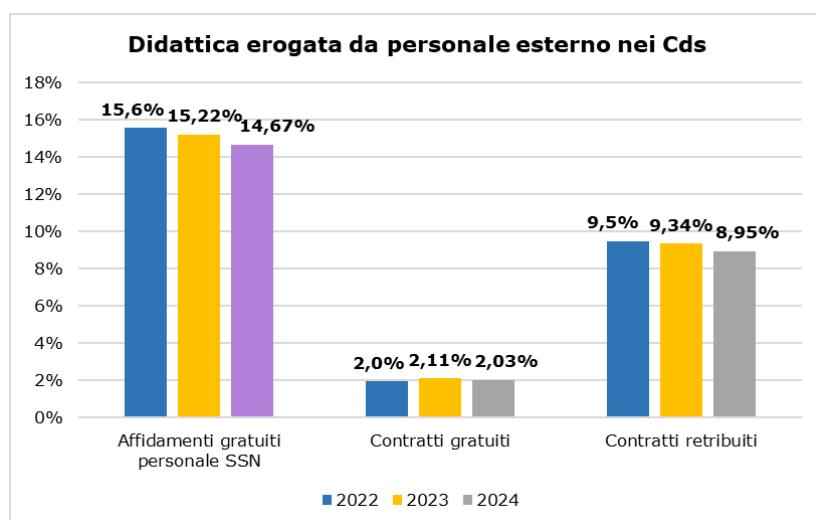
▲Fig. 2.1 – Criteri di Ateneo per il reclutamento del personale docente.



◀Fig. 2.3 – Distribuzione SSD in base ai carichi didattici, confronto 2023-25 e previsione 2026. Fonte: elaborazione NdV su dati di supporto alla programmazione del personale (aggiornamento aprile 2025).

Dalle analisi effettuate sui carichi didattici del triennio 2023-2025, circa il 50% dei settori scientifico disciplinari mostra un carico didattico sostanzialmente conforme all'impegno potenziale richiesto (cfr. fig. 2.3). Nella previsione per il 2026 (al netto della programmazione 2025) si osserva già una importante tendenza di miglioramento per i SSD con carico didattico oneroso.

La percentuale di ore coperte da docenti esterni (contratti retribuiti e gratuiti, affidamenti in convenzione) appare complessivamente modesta e per lo più legata ad esigenze di tipo didattico-disciplinare (es. affidamenti al personale del Servizio Sanitario Regionale nella Scuola di Scienze della Salute Umana). L'incidenza di impiego di risorse esterne è in tendenziale riduzione rispetto al totale dell'offerta formativa (cfr. fig. 2.4).



◀Fig. 2.4 – Didattica erogata da personale esterno: distribuzione per tipologia di contratto, anni 2022/23-2024/25. Fonte: elaborazione NdV su dati UGOV Didattica, anno offerta 2024/25

17.0 Media Ateneo (17.5 media Italia) Studenti regolari/Docenti Anno 2024 Area medico sanitaria
12.6 Media Ateneo (13.3 media Italia) Studenti regolari/Docenti Anno 2024 Area scientifico-tecnologica
42,8 Media Ateneo (31,1 media Italia) Studenti regolari/Docenti Anno 2024 Area umanistico-sociale

◀Fig. 2.5 – Indicatore ANVUR iA5: Rapporto studenti regolari/docenti per area, media Ateneo 2024. Fonte: Scheda indicatori ANVUR di Ateneo (aggiornamento Ottobre 2025).

Il **rapporto tra numero di studenti regolari e docenti** (cfr. fig. 2.5) è sistematicamente favorevole per la maggioranza delle Aree scientifiche, permangono invece rapporti meno favorevoli per l'Area Umanistico Sociale.

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

L'ammontare di risorse destinate annualmente alla programmazione del personale docente viene ripartito in **due distinte quote di Punti Organico** (descritte nella [Nota Tecnica al modello PuOr](#)): **una quota, destinata alla programmazione dei Dipartimenti**, viene impiegata per il reclutamento del personale docente necessario per lo sviluppo delle attività istituzionali in relazione alle linee di indirizzo triennali, alla pianificazione strategica del Dipartimento ed agli specifici fabbisogni. **Un'altra quota del budget viene invece destinata alla programmazione finalizzata e strategica** e strutturalmente impiegata **per innalzare i livelli di qualità scientifica attraverso il reclutamento di personale con profilo elevato** (es. attivazione di procedure di reclutamento di professori esterni all'Ateneo, chiamate dirette, reclutamento di ricercatori vincitori di programmi competitivi di finanziamento dei progetti).

Gli ultimi indicatori disponibili riferibili alla **qualificazione scientifica dei docenti** mostrano valori ampiamente positivi (cfr. fig. 2.2).

La qualificazione didattica del personale docente e ricercatore è misurabile anche attraverso la soddisfazione espressa degli studenti al termine della frequenza del corso. La valutazione media dei docenti d'Ateneo è superiore a 8 sui vari item valutativi.

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



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

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

L'[offerta formativa](#) che sostiene l'**aggiornamento scientifico-metodologico e lo sviluppo delle competenze del personale docente e ricercatore** risulta ampia e diversificata, anche grazie alla molteplicità dei soggetti promotori ed erogatori:

- dal 2016 il progetto DiDeL, divenuto linea di lavoro dell'[Unità Digital Learning e formazione informatica](#), favorisce lo sviluppo delle competenze nell'ambito dell'innovazione didattica attraverso l'uso di nuove tecnologie e dell'e-learning;
- dal 2022 il [Teaching and Learning Center](#) (T&LC), centro di servizi dell'Ateneo, nell'ambito della propria missione favorisce l'accrescimento delle competenze professionali integrate di produzione, gestione e trasferimento di conoscenza;
- il [Centro Linguistico di Ateneo](#) promuove annualmente corsi di lingua di livello avanzato rivolti al personale docente, per consentire la preparazione di materiale didattico e l'erogazione di lezioni efficaci in lingua straniera;
- opportunità di accrescimento di specifiche competenze derivano dalla partecipazione dell'Ateneo al consorzio [EUniWell](#), dal Piano di Azione [HR Excellence in Research 2024-2026](#), dai [programmi di mobilità](#) e dal rilascio di congedi per motivi di studio;
- ulteriore impulso alla formazione del personale docente proviene dalla partecipazione dell'Ateneo al Digital Education Hub ALMA. L'apertura a fine 2024 dei lavori del work package 3 sulle competenze per la progettazione e l'implementazione della didattica digitale ha favorito la realizzazione nel 2025 di una serie di iniziative formative mirate.

Considerata nella sua interezza l'offerta formativa rivolta dall'Ateneo al personale docente e ricercatore, le competenze target risultano essere: competenze pedagogico-didattiche, competenze digitali per l'e-learning e per l'impiego di strumentazioni e tecnologie innovative, competenze trasversali e strategiche. Queste ultime includono sia competenze comportamentali e comunicativo-relazionali, sia competenze professionali per l'integrazione di didattica, ricerca, terza missione e qualità (per es. conoscenze in materia di fundraising ed euro-progettazione, competenze pratiche per la conduzione di progetti di ricerca efficaci e competitivi, per la disseminazione della conoscenza, per l'autovalutazione e il miglioramento continuo). La proposta tematica specifica dell'anno 2024 è rendicontata nella [Relazione sulla Performance 2024](#) (cfr. § 2.4) e nel [Bilancio Sociale e di sostenibilità 2024](#) (cfr. § 5.3). Nel 2024 sono state fruite dal personale docente e ricercatore complessivamente 4.370 ore, delle quali 939 ore in ambito di didattica innovativa; l'indicatore Anvur B.1.1.B, calcolato come rapporto tra ore di formazione e numero di docenti e ricercatori in servizio, è pari a 0,507, in diminuzione rispetto all'anno passato. A tale riguardo, si prende atto che per la dotazione 2026 è già stato attivato un meccanismo di assegnazione di risorse economiche aggiuntive ai Dipartimenti con maggiore valore dell'indicatore della formazione pro-capite, a valere come sistema incentivante. Infine, si valuta positivamente

l'individuazione della delega politica a coordinamento globale dei processi di formazione e qualificazione avvenuta recentemente, anche a recepimento dello stimolo promosso da questo organo in sede di audit dei requisiti di sede.

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

Il [Regolamento di Ateneo sulla valutazione dei professori e ricercatori per l'attribuzione degli scatti stipendiali](#), modificato nei primi mesi del 2025 per necessità di semplificazione dell'iter valutativo, indica, tra i requisiti per la valutazione positiva, la quota di ore di didattica erogata, la didattica integrativa e l'assistenza agli studenti, il numero e qualità delle pubblicazioni, la partecipazione alle attività gestionali. Il [Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità di professori e ricercatori](#) stabilisce le tipologie di incarichi remunerabili, che sono definiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta della Rettrice, anche in relazione agli obiettivi strategici che l'Ateneo adotta tramite gli strumenti di programmazione. I compensi sono erogati, con Decreto Rettorale, al termine dell'incarico, a seguito della verifica dei risultati che è effettuata e certificata dal proponente l'incarico.

B.1.1.6 – Ascolto del personale docente e di ricerca

L'Ateneo misura la **soddisfazione del personale docente e ricercatore per i servizi fruiti** attraverso due indagini di *customer satisfaction*: una a valenza interna, con domande specifiche sui servizi amministrativi dipartimentali, e una in adesione al Progetto Good Practice promosso dal Politecnico di Milano, quindi con possibilità di benchmark. Dai risultati delle indagini si evince un **buon livello di gradimento per i servizi di Ateneo, in crescita rispetto al valore dell'anno precedente e superiore a quello degli altri Atenei di benchmark**. In aumento nell'anno 2024 il gradimento per i servizi di comunicazione dell'Ateneo verso la comunità universitaria, per il portale istituzionale (oggetto di specifico progetto di rivisitazione e restyling), per i sistemi informativi e per servizi di supporto alla didattica (area interessata da un ampio progetto di riorganizzazione e da un consistente piano di reclutamento). Molto elevato continua ad essere anche il gradimento per gli eventi formativi dedicati al Digital Learning e agli strumenti per la didattica innovativa. Il gradimento si conferma leggermente più elevato per i servizi dipartimentali rispetto a quelli erogati dalle aree centrali.

Degli esiti delle indagini l'Ateneo ha dato conto come di consueto nella [Relazione sulle Performance 2024](#) (cfr. § 1.3.2) e nel [Bilancio Sociale 2024](#) (§ 5.1). Gli stessi costituiscono inoltre specifico fattore di valutazione della performance organizzativa ai sensi del [SMVP 2025](#) (cfr. §§ 2.3 e 3.2).

In relazione all'attivazione di misure a favore della conciliazione sono stati inoltre attivati canali di contatto. Ne è un esempio l'indagine massiva rivolta ai giovani ricercatori volta a rilevare gli aspetti di maggior interesse per la conciliazione tra esigenze familiari e professionali.

Le politiche di Ateneo per la gestione del personale docente e ricercatore appaiono **sostenute da adeguate procedure di pianificazione e monitoraggio dell'efficacia**, sia in termini quantitativi, che qualitativi. Per quanto riguarda la formazione e l'aggiornamento del personale docente e ricercatore, si apprezza la **ricchezza e la capillarità dell'offerta formativa dedicata**. Il Nucleo raccomanda l'Ateneo a:

- rendere consultabili in forma organica i **principi generali** che orientano la **qualificazione didattica e di ricerca** del personale docente e ricercatore;
- **potenziare la comunicazione** verso i potenziali beneficiari della formazione, assicurando un'organica consultabilità di progetti e iniziative, a partire dalle piattaforme digitali dedicate
- **esplicitare maggiormente gli esiti delle indagini sul personale nell'adozione di provvedimenti** e misure ad essi finalizzate

- monitorare che i **sistemi incentivanti** implementati producano i **risultati attesi** in termini di **ore di formazione fruite** dal personale docente e ricercatore.

2.1.2 PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

L'apparato tecnico e amministrativo supporta la realizzazione delle strategie e delle missioni istituzionali; per la sua valutazione l'Ateneo impiega appropriati strumenti nell'ambito del ciclo delle performance. I fabbisogni quantitativi e di competenza sono adeguatamente monitorati. Particolare attenzione è rivolta alla valorizzazione e formazione del personale: l'offerta formativa risulta di particolare ampiezza e articolazione, con una pluralità di soggetti promotori ed erogatori.

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

Nella sezione 3 Organizzazione e capitale umano del [PIAO 2024-2026](#) sono sinteticamente descritte le politiche di sviluppo del personale tecnico e amministrativo (reclutamento, progressioni di carriera, valorizzazione, formazione, partecipazione agli obiettivi, valutazione...), rendicontate, negli aspetti principali, nell'omonima sezione della [Relazione sulle Performance 2024](#). Nel corso del 2024 si è assistito alla prosecuzione del progetto di revisione organizzativa, con **ridisegno delle competenze a livello di struttura interna alle aree dirigenziali e alle amministrazioni dei Dipartimenti**, in applicazione dei criteri contenuti nelle [Linee Guida di progettazione organizzativa delle aree](#) e [Addendum Amministrazioni dei Dipartimenti](#) emesse nello stesso anno dalla Direzione Generale. Si assiste anche all'applicazione sperimentale della metodologia Quick Job di Deloitte, a revisione delle componenti di pesatura delle posizioni organizzative derivanti dalla logica dei processi (di cui alle [Linee guida organizzative](#) del 2015), con la riserva di una riflessione circostanziata da parte dell'Amministrazione da effettuarsi nel medio termine, alla conclusione del processo di riorganizzazione in atto. La riorganizzazione continua ad essere affiancata da un piano di azioni per il cambiamento della cultura organizzativa, che nel 2024 si è focalizzato sull'innovazione delle procedure di reclutamento, sull'onboarding del personale neo-reclutato, sulla valorizzazione di competenze ed esperienze professionali tramite progressioni interne e sul potenziamento degli strumenti conciliativi.

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

Come richiamato per il punto A.2.2, il [PIAO 2025-2027](#) (cfr. § 3.2) indica i sistemi e gli strumenti di cui l'Amministrazione si avvale per la misurazione del fabbisogno di risorse umane, di competenze e di responsabilità al fine di **garantire la continuità dei servizi e il perseguimento degli obiettivi di sviluppo**, fermo restando il principio della sostenibilità prospettica: un modello di pesatura dei volumi delle attività dipartimentali, uno schema di benchmark per determinare la coerenza di allocazione delle risorse sui servizi, la metodologia Quick Job di pesatura delle posizioni organizzative e l'attività ricorrente di analisi e mappatura organizzativa. Nel 2024 si apprezza anche l'avvio del percorso per la definizione del modello di allocazione dei tecnici dipartimentali, basato su elementi dimensionali e di carico delle attività. Il percorso ha trovato conclusione nel 2025 e ha determinato nel mese di settembre la prima assegnazione relativa alla programmazione annuale 2025.

Il reclutamento del personale tecnico-amministrativo concluso nel 2024 soddisfa e supera il fabbisogno definito dal PIAO 2024-2026, sia in termini di volume che di finalità di intervento. Si prende atto che, limitatamente alla didattica, ai servizi agli studenti e all'assicurazione della qualità della didattica, il preesistente sottodimensionamento era di tale ampiezza da non consentire alla pur consistente programmazione avvenuta di colmare del tutto il divario, anche per effetto dell'importante volume di cessazioni non programmabili registrate nell'anno. Le consistenze della compagine tecnico-amministrativa, rimaste sostanzialmente stabili nel triennio 2021-2023, **aumentano nel 2024** attestandosi sulle ca. 1.600 unità, con una **proporzione tra**

personale tecnico amministrativo e docenti (0,8) che si mantiene inferiore rispetto alle medie generali di sistema.

Dall'indagine 2024 sul benessere organizzativo si osserva che le politiche del personale sono generalmente percepite come non discriminatorie e l'ambiente di lavoro come adeguato in termini di sicurezza, comfort fisico-psicologico e relazioni con colleghi e superiori; i punteggi più bassi riguardano ancora la percezione dell'equilibrio dei carichi di lavoro e le possibilità di carriera e sviluppo professionale.

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

Con le [Linee Guida per la formazione del personale tecnico-amministrativo e CEL](#) nel 2024, vengono qualificate in modo circostanziato le diverse iniziative formative e i rispettivi criteri di accesso. Le competenze target della formazione rivolta al personale tecnico-amministrativo risultano articolate in: competenze trasversali destinate a tutte le famiglie professionali che ampliano il nucleo della cd. "formazione obbligatoria" (sicurezza del luogo di lavoro, sicurezza informatica, protezione dei dati, trasparenza e anticorruzione, assicurazione della qualità, transizione ecologica, transizione digitale ecc.), competenze verticali di carattere tecnico-specialistico, competenze strategiche per sostenere il cambiamento organizzativo e l'implementazione delle strategie istituzionali. La proposta tematica specifica dell'anno 2024 è rendicontata nella [Relazione sulla Performance 2024](#) (cfr. § 2.4). Nel 2024 sono state fruite dal personale tecnico-amministrativo ca. 42.200 ore di formazione, corrispondenti a una media pro-capite (28 ore) superiore a quella prevista dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 23 marzo 2023. Dopo l'incremento straordinario delle spese formative connesso al finanziamento Pro3 2021-2023, l'Ateneo ha mantenuto l'impegno nella formazione del personale tecnico-amministrativo, con una spesa pro-capite di 144 euro nel 2024 e un rinnovo dell'impegno in tal senso con la Pro3 2024-2026. Nella valutazione individuale del personale tecnico-amministrativo relativa all'anno 2024 si notano i primi sviluppi in direzione della verifica dell'efficacia formativa, basata non solo sul gradimento e sull'apprendimento del discente, ma anche sui suoi comportamenti organizzativi. In particolare, ai valutatori è stato richiesto di effettuare, contestualmente alla misurazione della performance del personale della propria struttura, anche la rilevazione dei fabbisogni formativi specifici di ciascuno, collegando così le aree di miglioramento col fabbisogno di nuove competenze (cfr. [SMVP 2025](#) § 3). Su questo specifico aspetto, si constata anche come la rilevazione dei fabbisogni di formazione presenti nell'organizzazione permetta di perfezionare i piani formativi individuali. Dal punto di vista operativo, la scheda di valutazione individuale, accessibile tramite [applicativo](#), risulta raffinata nelle modalità di rilevazione dei fabbisogni formativi, con un'interfaccia più orientata all'utente e campi predefiniti che ne guidano la compilazione, la cui efficacia è attestata dall'elevato tasso di compilazione dei fabbisogni registrato nel ciclo di valutazione 2024 (70% ca. delle schede di valutazione individuale).

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

Il [Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance](#) definisce i criteri e le modalità attuative per la determinazione del **contributo del personale tecnico e amministrativo nelle attività istituzionali delle strutture e nel perseguimento degli obiettivi**. A partire dal 2023 il SMVP ha rafforzato l'importanza dell'allineamento tra obiettivi strategici, assicurazione della qualità e performance amministrative, previsione attuata nel PIAO incardinando il livello di valutazione della performance organizzativa su indicatori coerenti con quelli degli obiettivi strategici dell'Ateneo. Questo allineamento si mostra con una certa chiarezza nella partecipazione dei Dipartimenti all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli organi di governo. Per le figure con responsabilità apicali e posizioni organizzative sono previsti obiettivi di funzione relativi agli specifici ambiti di competenza. Per il restante personale, parte preponderante della valutazione individuale è attribuita ai comportamenti organizzativi attesi, mentre la restante parte è collegata all'andamento di indicatori di Ateneo riferibili all'incidenza della quota premiale del FFO relativa

alla qualità del sistema universitario e riduzione dei divari, alla tempestività dei pagamenti, alla sostenibilità economico-finanziaria e all'investimento dell'Amministrazione in formazione del personale impegnato nell'erogazione di servizi. Si apprezza l'attenzione crescente al tema dello sviluppo del personale attraverso l'utilizzo degli esiti del processo di feedback tra valutatori e valutati.

Forme di incentivazione retributiva, consentite dal [contratto collettivo nazionale e integrativo](#), sono erogate tramite il sistema di gestione delle prestazioni individuali (premio di performance, valorizzazione degli incarichi e delle responsabilità). In particolare, per quanto riguarda i premi di performance, questi si legano in quota parte ai risultati complessivi dell'Ateneo, misurati sul grado di raggiungimento di valori target fissati in fase di pianificazione su un set di indicatori individuati annualmente nel PIAO e collegati ai primari assi di sviluppo delle strategie e della gestione e per la restante parte all'esito della valutazione individuale.

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

L'Ateneo promuove iniziative che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale tecnico e amministrativo. Sul fronte del lavoro a distanza, nel 2024 le interlocuzioni con le parti sindacali hanno avuto come esito la sottoscrizione del nuovo Accordo e a dicembre 2024 sono state adottate le [Linee guida per la disciplina del lavoro a distanza](#), efficaci dal 2025. Con riferimento al cambio di assetto organizzativo, si prende atto dell'impegno dell'Ateneo a verificare nel tempo l'impatto del nuovo regime. A valere per il 2024, è stato adottato in prorogatio il regime preesistente (lavoro agile e telelavoro): in particolare nel 2024 il 56,2% del personale tecnico-amministrativo in servizio ha svolto mensilmente almeno una giornata di lavoro agile e l'8,3% ha svolto almeno una giornata di telelavoro. Sul fronte della flessibilità oraria, ormai consolidata, si registra una flessione del personale senza rientro pomeridiano e un aumento del personale che fruisce di due o più buoni pasto settimanali, con un aumento della spesa dell'Amministrazione di ca. 150.000 euro. L'Ateneo ha inoltre istituito un presidio continuo in favore delle persone con disabilità visiva, intellettiva e altre fragilità.

B.1.2.6 - Ascolto del personale t-a

L'Ateneo promuove e attua regolarmente forme di ascolto del personale tecnico e amministrativo, attraverso le **indagini di customer satisfaction e sul benessere organizzativo** (erogate all'interno del progetto Good Practice) e attraverso **momenti di incontro e condivisione delle strategie** (es. gli incontri del Direttore Generale dedicati al personale delle aree oggetto degli interventi organizzativi nel corso degli anni 2024 e 2025). I risultati delle indagini sono presentati nella Relazione sulle Performance e nel Bilancio Sociale, ed esaminati dal Sistema di Governo per il riesame del modello organizzativo e delle politiche di gestione del personale.

Le **politiche per la gestione del personale tecnico e amministrativo appaiono adeguate a garantire la qualità ed efficienza dei servizi**. La spinta ad un rafforzamento della cultura organizzativa punta ad una valorizzazione delle competenze professionali e trasversali, per favorire la responsabilizzazione e l'attitudine al cambiamento. Per rendere trasparente e partecipato questo percorso, si raccomanda di **migliorare la comunicazione verso i potenziali beneficiari della formazione**, sia predisponendo apposito allegato al PIAO (Piano della Formazione), sia razionalizzando la consultazione dei contenuti formativi sulle piattaforme dedicate. Contestualmente, di **proseguire nello sviluppo di un sistema strutturato per il monitoraggio degli esiti e per la verifica dell'efficacia della formazione erogata**.

2.1.3 SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA

L'Ateneo monitora l'adeguatezza in termini numerici e di competenze del personale allocato sui processi primari e sui servizi erogati centralmente e nelle strutture. Le

rilevazioni di benchmark e sulla soddisfazione degli utenti dei servizi mettono in luce alcuni margini di miglioramento, su cui l'Ateneo ha avviato interventi correttivi.

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

I servizi di supporto per la didattica, la ricerca e la terza missione sono erogati dalle rispettive aree dirigenziali, dai Dipartimenti e dalle Scuole, dai centri a rilevanza statutaria ([Sistema Bibliotecario](#), [Sistema Informatico](#), [Sistema Museale](#)) e dagli altri [centri di servizio](#).

Tutte le strutture tecniche e amministrative partecipano alle strategie di Ateneo e contribuiscono agli obiettivi previsti nel PIAO in rapporto alle proprie funzioni e con le modalità stabilite nel [Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance](#) per la componente tecnico amministrativa.

B.1.3.2 - Supporto a Scuole, Dipartimenti, CdS

B.1.3.3 - Qualità del supporto tecnico e amministrativo

Eccettuate alcune sporadiche segnalazioni presenti nelle Relazioni delle CPDS e dei Dipartimenti relative a carenze di organico o organizzative nell'erogazione dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca, dalle rilevazioni sulla qualità percepita dei servizi da parte degli studenti e del personale docente emerge un **buon livello di soddisfazione dell'utenza**, con margini di miglioramento sulle infrastrutture e i servizi per studenti (orientamento e tutorato, segreterie, tirocini) e sulla chiarezza dell'assetto organizzativo (cfr. [Relazione NUV su Opinione Studenti](#)).

L'Ateneo è intervenuto in questi ambiti con il progressivo riassetto delle aree dirigenziali e con una consistente iniezione di nuove risorse in particolare nell'anno 2024. Gli interventi di revisione organizzativa hanno riguardato nel 2023 l'Area infrastrutture e servizi alla Ricerca e l'Area progetti strategici, terza missione e comunicazione, mentre nel 2024 si è concluso il consistente iter di revisione dell'assetto dell'area dirigenziale dei servizi alla didattica ([Decreto del Direttore Generale 2381/2024 del 20 dicembre 2024](#)).

Gli effetti a regime della revisione organizzativa e del rafforzamento delle consistenze di personale di supporto si potranno apprezzare nel prossimo futuro, anche in dipendenza della progressiva attribuzione degli incarichi sulla nuova organizzazione, non ultimo quello relativo alla dirigenza dell'area dei servizi alla didattica.

L'Ateneo si è fatto carico delle criticità organizzative e di risorse emerse dall'analisi dei servizi attivando interventi progressivi e mirati. L'analisi degli effetti delle azioni concluse è ancora parziale, in considerazione della loro complessità e progressività. Utile un **rafforzamento della comunicazione degli interventi conclusi rispetto agli elementi di fabbisogno noti**, anche per migliorare la percezione di avvenuta risposta alle osservazioni delle strutture.

2.2 RISORSE FINANZIARIE

L'Ateneo ha un assetto patrimoniale e finanziario solido, con risultati economici positivi e un limitato indebitamento. Le politiche allocative sono esplicite e coerenti con le strategie. Buono il monitoraggio economico a garanzia della sostenibilità delle scelte nell'esercizio corrente e nel medio periodo.

B.2.1.1: Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

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

Nelle note illustrative l'Ateneo espone i presupposti normativi ed i **fattori di contesto che determinano le politiche di bilancio**, con chiari richiami alla **pianificazione strategica e operativa**.

B.2.1.2: Coerenza tra budget e pianificazione strategica

Nella costruzione del budget si apprezzano **l'accuratezza di analisi dei fenomeni rilevanti nella formazione delle stime**, attraverso l'esame degli andamenti storici e il ricorso alle risultanze dei [report di contabilità analitica](#), e la chiara esplicitazione dei criteri adottati nella formulazione delle previsioni annuali e triennali. **Il processo di budgettizzazione delle aree dirigenziali può essere maggiormente esplicitato, così come l'indirizzamento delle risorse al perseguimento degli obiettivi di sviluppo.**

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 relativamente libera nelle modalità di utilizzo, compatibilmente con i vincoli di bilancio e gli indirizzi strategici di Ateneo. La dotazione, quantificata in relazione a **parametri** oggettivi (funzionamento, didattica, ricerca, cofinanziamento assegni, internazionalizzazione, Scuole) **connessi sia alle politiche nazionali di finanziamento delle Università che alle specifiche attività dei Dipartimenti**, è assegnata secondo **criteri in parte dimensionali e in parte premiali** (questi ultimi incrementati negli anni). I Dipartimenti possono variare la ripartizione del budget nei range consentiti dal modello, in modo da valorizzare le proprie strategie (cfr. § 5.3). Apprezzabile il monitoraggio in itinere ed ex post nell'utilizzo del budget da parte dei Dipartimenti e delle Scuole, che ha consentito da un lato di raffinare le tecniche allocative e dall'altro valorizzare l'apporto di risorse proprie a sostegno delle strategie per la didattica. Nel DAF (ad accesso autenticato) sono pubblicate in maniera esaustiva le specifiche annuali del modello e le matrici dei dati di calcolo e delle assegnazioni.

B.2.1.3: Controllo di gestione

I processi appaiono espressione di una **crescente consapevolezza delle logiche del controllo di gestione**. Tra gli obiettivi trasversali e abilitanti delle diverse pianificazioni si dà costante centralità al controllo della sostenibilità e appropriatezza della spesa, anche attraverso il processo di **ripensamento del sistema attuale di controllo di gestione e di contabilità analitica**, che ha determinato per il 2024 l'istituzione della cabina di regia per lo sviluppo dell'ambito. La cabina, composta da esperti della materia e dalla componente direzionale e dirigenziale ha operato sviluppando proposte e indirizzi, che hanno peraltro orientato la recente riorganizzazione dell'Area dirigenziale economico-finanziaria, con attivazione di una specifica unità dedicata. Dal riassetto dei servizi di supporto, **si attende il potenziamento degli strumenti di allocazione delle risorse sulle strategie, una rendicontazione economico-finanziaria maggiormente analitica, incrementando sia la presa sulla sostenibilità di lungo termine delle scelte politiche che l'accountability sull'uso delle risorse** da parte dell'amministrazione, tema di particolare interesse per gli stakeholder.

B.2.1.4: Sostenibilità economico-finanziaria

L'assetto patrimoniale e finanziario dell'Ateneo è solido, con risultati economici ampiamente positivi, un apprezzabile incremento dei flussi di cassa (circa 50 milioni) e indebitamento in costante diminuzione. Gli indicatori di sostenibilità ex D.Lgs. 49/2012 (cfr. fig. 2.6) sono costantemente monitorati e mostrano valori ampiamente nei limiti. Con il DM 719 del 9 ottobre 2025 sono stati pubblicati gli indicatori di sostenibilità per il 2024. Si evidenzia una moderata inversione della tradizionale tendenza al contenimento degli indici dovuta prevalentemente alle manovre governative di contenimento del FFO.

In una prospettiva di sostenibilità economica di lungo periodo, nel corso del 2024 sono state condotte due importanti analisi. La prima, nell'ambito dei processi di **valorizzazione della didattica**, ha

Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF): 1,21 (-8,2%) Soglia: >1	Indebitamento (IDEB): Stima 3,82% (+26,1%) Soglia: <10%	Indicatore di sostenibilità del personale (ISP): 66,43% (+9,0%) Soglia: <80%
---	---	--

▲Fig. 2.6 – Indicatori ex D.Lgs. 49/2012 – allegato E – gruppo D – Sostenibilità economico-finanziaria. Anno 2024. Fonte: PROPER.

teso ad approfondire gli elementi di sostenibilità prospettica dell'offerta formativa a partire dai principali dati di finanziamento. La seconda, volta ad ampliare l'orizzonte di **proiezione delle principali dinamiche di costo e provento fino a un arco temporale decennale**, ha teso a fornire una prima misura dell'eventuale insorgere di condizioni di criticità oltre il medio periodo.

Complessivamente si apprezza la gestione oculata delle risorse, che ha consentito la chiusura di un bilancio solido pur a fronte di una considerevole, e inattesa, riduzione del finanziamento ordinario.

Si apprezza la solidità degli assetti economici e il continuo approfondimento degli elementi di sostenibilità prospettica.

L'Ateneo può **valorizzare maggiormente gli strumenti della contabilità analitica e del controllo di gestione**, considerando soluzioni espositive e rappresentazioni visuali che consentano una maggiore fruibilità dei contenuti e intelligibilità dei principi di gestione attuati, **integrando al contempo la previsione e la rendicontazione delle risorse indirizzate al raggiungimento degli obiettivi**.

2.3 STRUTTURE

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

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

L'Ateneo censisce puntualmente la dotazione, l'uso e lo stato di manutenzione degli spazi e delle infrastrutture. L'eterogenea realtà del [patrimonio immobiliare](#) di Ateneo, che comprende edifici di valore storico-architettonico, campus di più recente realizzazione e infrastrutture dislocate su tutto il territorio metropolitano, impone all'Ateneo uno **sforzo gestionale ed economico notevole**. Nell'analisi SWOT finalizzata alla stesura del Piano Strategico la ricchezza del patrimonio architettonico è annoverata tra i punti di forza dell'Ateneo, sono altresì annotate tra i punti di debolezza la dimensione e le necessità di adattamento del patrimonio edilizio.

B.3.1.2: Manutenzione di infrastrutture edilizie e impianti tecnologici

Elementi per valutare la strategia di gestione delle strutture e infrastrutture si desumono dal [Piano Strategico 2025-27](#) (obiettivi 5.1, Completare e sviluppare la presenza dell'Ateneo nei territori della direttrice Firenze-Prato-Pistoia, 5.2, Migliorare l'impronta ambientale dell'Ateneo). Dal [Piano Edilizio Triennale](#), dai finanziamenti ministeriali ricevuti in risposta alla partecipazione ai bandi e dalle politiche di bilancio è **evidente l'impegno dell'Ateneo**, in termini di **ampliamento e riqualificazione, manutenzione ordinaria e straordinaria e rimozione delle barriere architettoniche**. Le procedure per l'analisi delle esigenze e per la richiesta di interventi relativi alla gestione degli spazi (logistica e facchinaggio, manutenzione, prenotazione aule...) sono pubblicate nell'Intranet di Ateneo.

B.3.1.3: Accessibilità degli edifici

B.3.1.4: Sostenibilità ambientale

Una sempre maggiore attenzione viene dedicata all'**efficientamento energetico del patrimonio esistente** e i nuovi investimenti vengono progettati nell'ottica della **sostenibilità ambientale**; la previsione di una completa mappatura degli spazi e la prossima produzione di linee guida per l'utilizzo degli stessi, nonché la nomina di un Energy Manager interno all'Ateneo e i nuovi monitoraggi in chiave di efficienza avviati sono elementi che muovono verso una maggiore consapevolezza della gestione delle risorse in sostenibilità. Informazioni sulle politiche e sulle azioni effettuate e programmate per la sostenibilità ambientale delle infrastrutture sono presentate alla comunità attraverso il portale [Ateneo Sostenibile](#). Dal punto di vista organizzativo, il **presidio politico** su queste tematiche è garantito dalle **deleghe** della Rettrice su Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo e programmazione dello sviluppo edilizio, Organizzazione delle iniziative a favore della mobilità sostenibile (Mobility Manager), Energy Manager.

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

Nel complesso, spazi e infrastrutture per didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale vengono giudicati adeguati dai Dipartimenti e dalle Scuole. Più che sufficiente, anche se in lieve calo, anche il giudizio degli studenti ([Relazione Annuale, sezione Opinione degli Studenti](#)), più favorevole quello degli studenti del primo anno.

Apprezzabile l'impegno dell'Ateneo per razionalizzare l'assetto logistico sul territorio, dotandosi di spazi adeguati rispetto alle esigenze istituzionali, garantendo uno sviluppo sostenibile ([Piano Strategico 2025-2027](#), pag. 61), cogliendo l'opportunità di cambiamenti in funzione delle nuove modalità didattiche e migliorando l'accessibilità (anche attraverso un graduale superamento della frammentazione delle sedi). **Si raccomanda di restituire alla Comunità e agli stakeholder una visione più organica della strategia di sviluppo e di gestione degli spazi.**

2.4 ATTREZZATURE E TECNOLOGIE

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

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

La pianificazione degli interventi e la gestione delle infrastrutture d'Ateneo per la ricerca è affidata alla specifica area dirigenziale, di concerto con le azioni dei singoli Dipartimenti a impiego delle risorse proprie e finalizzate per lo scopo. Il [PIAO 2025-2027](#) (§ 3.3, pag. 30-33) ricomprende i programmi di innovazione tecnologica e sviluppo della digitalizzazione dell'Ateneo. In materia di digitalizzazione, le azioni e gli obiettivi sono esposti in dettaglio nel [Piano triennale per la Transizione Digitale 2025-2027](#), approvato come allegato del PIAO.

B.4.2: Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie

L'Ateneo, attraverso il [Sistema Informatico dell'Ateneo](#) e l'Area Dirigenziale Innovazione e gestione dei sistemi informativi e informatici, si accerta che le attrezzature e le tecnologie delle Scuole e dei Dipartimenti siano adeguate allo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale e continuamente mantenute, anche in un'ottica di sempre maggiore accessibilità. L'adeguatezza dei sistemi informatici è verificata, oltre che con un heldesk informatico, anche attraverso le indagini di *customer satisfaction*, i cui esiti, indicativamente invariati rispetto all'anno precedente, raggiungono valutazioni discrete tra gli studenti (6,6 su scala 1-10), e migliori tra il personale docente e tecnico-amministrativo (4,3 su scala 1-6) (fonte: Indagine di ateneo sui servizi per gli studenti e indagine GP per docenti e PTA).

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

L'Ateneo non ha ancora nella propria offerta corsi in modalità integralmente o prevalentemente a distanza, ma molti sono i corsi in modalità mista. Attraverso il progetto Blended Learning Ateneo di Firenze ([B-LeAF](#)), l'Ateneo ha sperimentato e messo in atto forme didattiche innovative di tipo misto, in grado di combinare i benefici della didattica in presenza con quelli della didattica a distanza, per cui sono state elaborate specifiche [linee guida](#). Per queste attività, oltre che per la formazione del personale e per iniziative rivolte anche ad esterni, l'Ateneo si avvale di cinque specifiche piattaforme di e-learning Moodle e del supporto metodologico e informatico nella progettazione dei percorsi offerto dall'unità organizzativa [Digital Learning](#) e formazione informatica. Nel Piano Strategico 2025-2027 l'obiettivo 1.1 prevede la sperimentazione di metodologie didattiche innovative, nell'ottica di promuovere un modello ibrido, calibrato in funzione dei diversi contesti disciplinari e obiettivi di apprendimento, in grado di valorizzare modelli pedagogici interattivi ed esperienziali a fianco delle metodologie didattiche tradizionali, anche potenziando il ricorso alle nuove tecnologie. In questo contesto hanno preso il via anche le attività del progetto Advanced Learning Multimedia Alliance for Inclusive Academic Innovation (ALMA) un Digital Education Hub, finanziato dal MUR con fondi PNRR, coordinato dall'Università di Napoli Federico II e con la partecipazione del nostro Ateneo.

2.5 GESTIONE DELLE INFORMAZIONI E DELLA CONOSCENZA

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

B.5.1.1 – Sistemi informativi integrati

L'Ateneo gestisce la gran parte dei propri processi attraverso sistemi informativi. I dati sono elaborati e conservati, nel rispetto dei principi di sicurezza e riservatezza, e resi accessibili, anche in funzione delle esigenze di monitoraggio dei vari soggetti. Se nel tempo si è generata una certa stratificazione degli applicativi, in parte acquisiti dall'esterno, in parte sviluppati *in house*, attualmente l'Ateneo sta investendo per una maggiore interoperabilità fra i sistemi, privilegiando le soluzioni integrate *by design*, in primo luogo quelle CINECA. Nel corso del 2024, con proseguimento delle attività anche nel 2025, l'Ateneo ha provveduto a dotarsi di nuovi cruscotti, in parte derivanti da acquisizione esterna, in parte da una revisione di quelli interni già in uso.



▲Fig. 2.7 – Fonti dati dell'Ateneo fiorentino

L'Ateneo assicura, attraverso [strumenti di comunicazione diversificati](#) (intranet, circolari, mailing list, comunicazioni destinate a categorie specifiche di personale, etc...), la diffusione di informazioni di interesse alla comunità accademica, agli studenti e ai portatori di interesse.

B.5.1.2 – Protezione della proprietà intellettuale

L'Università di Firenze si è data un'organizzazione adeguata a tutelare il proprio [patrimonio inventivo](#). Il Regolamento di Ateneo per la gestione dei diritti di proprietà industriale e intellettuale (DR 55/2025) recepisce le importanti novità introdotte dalla legge 102/2023, disciplina la protezione e lo sfruttamento economico delle innovazioni, includendo brevetti, marchi, e software. Il Portafoglio Diritti di Proprietà Industriale dell'Ateneo comprende invenzioni industriali e modelli di utilità: brevetti, nuove varietà vegetali, modelli e disegni, marchi, software e banche dati.

B.5.1.3 – Disseminazione della conoscenza

L'Ateneo, nelle sue varie articolazioni, è costantemente impegnato in attività di trasferimento delle conoscenze sul territorio, sul sistema produttivo e più in generale sugli specifici canali tematici. La rendicontazione di tali attività è ampiamente descritta nel [Bilancio Sociale e di Sostenibilità](#).

Gli strumenti e le modalità di gestione del patrimonio informativo e di conoscenza dell'Ateneo appaiono complessivamente adeguati.

3. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Appaiono generalmente consolidati i processi e gli strumenti di monitoraggio e riesame della didattica e dei Corsi di Studio, mentre sono in netto miglioramento i processi di pianificazione e autovalutazione delle attività dei Dipartimenti. I processi di AQ dei Dottorati di ricerca sono stati adeguatamente sviluppati, ma necessitano ancora di una fase di assestamento. Organi di Governo, Strutture, Presidio della Qualità e Nucleo di Valutazione interagiscono, nel rispetto dei reciproci ruoli, per orientare ed attuare le azioni di miglioramento del sistema.

3.1 SISTEMA DI AQ DEI CDS, DOTTORATI E DIPARTIMENTI

I processi di AQ dei CdS e dei Dipartimenti sono correttamente strutturati e accompagnati da un adeguato supporto da parte del Presidio della Qualità.

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

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

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

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

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

Per quanto riguarda i Dottorati di ricerca, dal 2022 l'Ateneo mette a disposizione dei Collegi di Dottorato un cruscotto di monitoraggio dell'offerta formativa, della condizione occupazionale e della soddisfazione dei dottori di ricerca. Alla luce del recente avvio e sviluppo del sistema AQ dei Dottorati di Ricerca, gli strumenti implementati hanno assunto una nuova centralità. A novembre 2023 è stato somministrato il primo questionario annuale di raccolta delle opinioni dei dottorandi, basato sul modello ANVUR, che si aggiunge alla rilevazione Almalaurea al termine del percorso e all'indagine sulla condizione occupazionale. Al fine di adeguarsi al modello AVA 3, nel corso del 2024 il Presidio della Qualità ha elaborato [le linee guida per l'Assicurazione della Qualità dei PhD](#), già in applicazione; esse definiscono un modello per l'integrazione degli strumenti nel percorso di autovalutazione.

C.1.3 – Supporto metodologico e operativo del PQA

Il **supporto metodologico e operativo del PQA** per l'attuazione dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dipartimenti e delle CPDS è documentato nella Relazione annuale del Presidio e si realizza, principalmente, attraverso tre tipologie di azione.

➤ **Predisposizione e aggiornamento delle linee guida e dei format documentali** (sito web [Assicurazione della Qualità](#)). Tra il 2023 e il 2024 in particolare sono stati revisionati e

adeguati al modello AVA 3 i template e le linee guida per la compilazione dei syllabi degli insegnamenti (recentemente aggiornate con la finalità di specificare ulteriormente l'importanza dello strumento nella progettazione e riprogettazione dei CdS), del Rapporto di Riesame Ciclico dei CdS, del Piano di Sviluppo Dipartimentale e della Relazione Annuale del Dipartimento, dei documenti di AQ dei PhD.

➤ **Analisi sistematica dei documenti di AQ** (documenti di progettazione CdS, SUA-CdS, SMA, Relazioni CPDS e Dipartimenti, etc.), anche in preparazione delle *audizioni* (dal 2024 il Presidio ha coinvolto nell'analisi delle Relazioni delle CPDS anche i Delegati AQ delle Scuole, per favorire lo sviluppo di una rete di monitoraggio più capillare).

C.1.4 - Promozione della cultura della qualità

➤ **Divulgazione della cultura della qualità**, attraverso attività di *formazione, consulenza e confronto* con i soggetti coinvolti (Dipartimenti, Scuole, Organi di Ateneo).

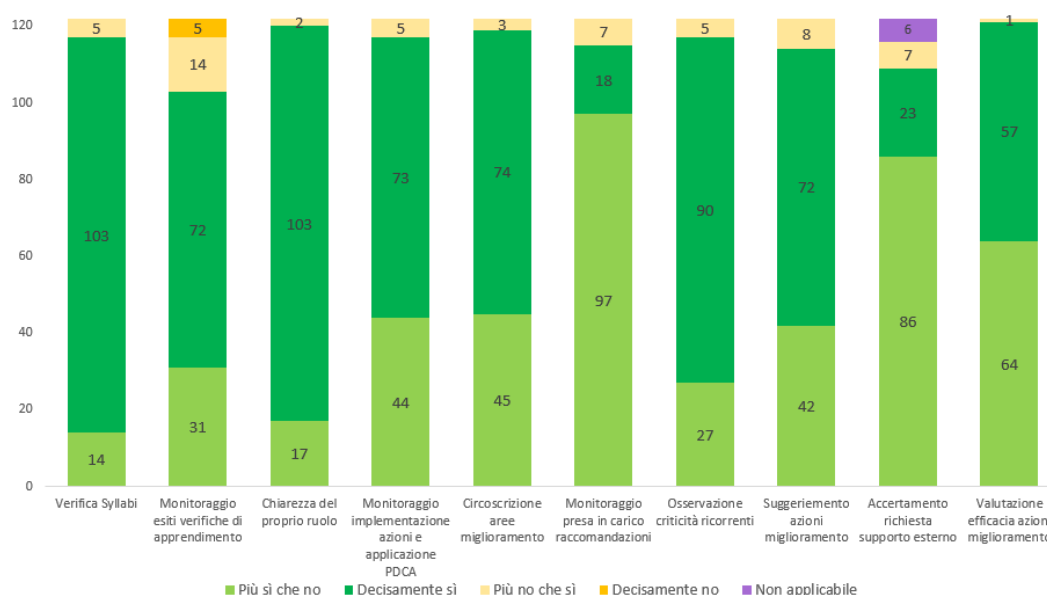
Dall'**analisi documentale svolta dal PQA in collaborazione con i docenti referenti/delegati AQ delle Scuole sulle relazioni annuali delle CPDS pubblicate nel 2024**, relative alle 10 Scuole di Ateneo e su un campione molto rappresentativo di 120 corsi di studio, merita rilevare quanto segue:

- aumenta la partecipazione dei referenti ai processi di AQ delle Scuole e dei CdS e si rafforza la consapevolezza delle CPDS nell'approccio metodologico da adottare per la valutazione della qualità dei processi formativi;
- cresce l'attenzione alla corretta e tempestiva compilazione ai syllabi;
- ancora migliorabile, anche se complessivamente positiva, l'azione di monitoraggio sugli esiti delle verifiche di apprendimento;
- da attenzionare i processi di consultazione delle parti interessate dove permangono debolezze nel 56,6% dei casi, in particolare sulla frequenza delle riunioni del Comitato di Indirizzo.

Nella *Fig 3.1* sono rappresentati graficamente alcuni esiti di dettaglio delle analisi condotte dai referenti AQ di Scuola, i quali hanno effettuato una lettura delle Relazioni Annuali CPDS a livello di CdS e risposto ad un questionario elaborato dal Presidio della Qualità, esprimendosi su vari aspetti attenzionati e indicando se specifici comportamenti della CPDS, in ottica di consapevolezza del proprio ruolo e di valutazione del sistema di AQ dei CdS, siano effettivamente presenti e in che misura. In particolare, viene chiesto ai referenti se la CPDS: *verifica completezza e chiarezza dei syllabi; si accerta che i CdS monitorino gli esiti delle verifiche di apprendimento; circoscrive adeguatamente gli aspetti da migliorare e suggerisce possibili azioni correttive; monitora e supporta i CdS nell'applicazione del ciclo PDCA, nella implementazione delle azioni di miglioramento e nell'effettiva presa in carico delle raccomandazioni ricevute; osserva e attenziona eventuali criticità ricorrenti e si accerta che i CdS richiedano un supporto esterno laddove necessario; infine valuta l'efficacia delle azioni di miglioramento adottate dai CdS.*

L'approccio delle CPDS a livello di CdS appare complessivamente efficace; ancora migliorabile l'attività di monitoraggio capillare, volta a verificare l'effettiva presa in carico, da parte dei singoli CdS, delle proprie raccomandazioni.

▲Fig. 3.1 – Qualità delle analisi svolte dalle CPDS (livello: CdS; analizzati: 120). Fonte: Questionari somministrati ai Delegati AQ di Scuola sulle Relazioni Annuali delle CPDS 2024.



L'analisi sui **Rapporti di Riesame Ciclico** redatti dai Corsi di Studio a inizio 2024, condotta dal PQA su un campione di 29 rapporti, aveva evidenziato, per circa i 2/3, una documentazione complessivamente soddisfacente dal punto di vista dell'approfondimento dell'analisi e dell'individuazione di aree di miglioramento; per la restante parte, erano ancora da migliorare gli aspetti legati all'autovalutazione e al riesame.

Dalla lettura dei documenti prodotti da Corsi di Studio, CPDS e Dipartimenti nel ciclo di AQ emerge un graduale miglioramento nella capacità di autovalutarsi e di definire e attuare dei piani di miglioramento. Si raccomanda pertanto l'Ateneo di continuare a:

- **condividere i principi e i valori del sistema di assicurazione della qualità, prima ancora che i modelli tecnici e applicativi;**
- **mettere chiaramente in luce la forte interdipendenza tra gli ordinari processi gestionali e il miglioramento ricercato attraverso il sistema di assicurazione della qualità** e il ciclo delle performance, per ridurre la percezione dei processi di qualità/performance come puro adempimento formale;
- **rafforzare l'attività di accompagnamento alle strutture**, da parte del Presidio della Qualità, **nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento collegate alle problematiche rilevate.**

3.2 MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI AQ DI ATENEO

I processi di monitoraggio e autovalutazione del sistema di AQ sono consistenti nel Sistema di Governo e nelle strutture responsabili dell'AQ. La consapevolezza delle aree di miglioramento dà spesso origine alle azioni correttive, la cui efficacia tuttavia non sempre è sottoposta a successiva verifica.

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

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

Alcune istanze provengono direttamente dal Sistema di Governo (Rettrice e squadra di governo, Direzione Generale, Commissione Didattica, Commissione Ricerca...), che in tal caso **pianifica e attua le azioni correttive necessarie**, anche con il coinvolgimento del Presidio della Qualità. È quanto avvenuto ad esempio nel corso del 2023 con il processo di progettazione dei nuovi Corsi di Studio (cfr. § 4.1-4.2), con il monitoraggio rafforzato dell'offerta formativa (cfr. § 1.3) e con la revisione dell'impianto della pianificazione strategica e operativa di Ateneo (cfr. § 3.3) e Dipartimentale (cfr. § 5).

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

Alcune osservazioni del **Collegio dei Direttori di Dipartimento** e le indicazioni emerse dalle RADip hanno contribuito alla revisione del processo di pianificazione strategica: in particolare, hanno invitato a riflettere sulle modalità di scelta degli obiettivi nel 2024 e sul template di redazione del Piano di Sviluppo dipartimentale, nell'ottica di favorire, rispettivamente, una maggiore condivisione degli obiettivi e una più chiara formulazione delle azioni.

C.2.2. – Condivisione del monitoraggio con NUV e Organi di Governo

Collettore principale di queste segnalazioni è il **Presidio della Qualità**, che dall'analisi documentale delle varie fonti e dalle interlocuzioni con gli altri soggetti responsabili dell'Assicurazione della Qualità trae **spunti per il miglioramento continuo dell'efficacia del sistema di AQ, riferendone al Sistema di Governo dell'Ateneo e al Nucleo di Valutazione** nella sua [Relazione Annuale](#), oltre che nei numerosi colloqui informali. Le **azioni di sviluppo** del sistema promosse dal Presidio, in conseguenza del monitoraggio, sono **spesso riferibili al piano documentale** (linee guida e format per l'autovalutazione) **e formativo**, ma non mancano anche **interventi diretti su criticità più puntuali**, generalmente discusse nell'ambito di incontri programmati con i soggetti interessati. Il monitoraggio sarà ulteriormente rafforzato dall'attività di audizione dipartimentale avviata nel 2025.

L'Ateneo svolge un regolare monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ dei CdS e dei Dipartimenti anche se **le azioni di miglioramento programmate dalle strutture non sempre risultano efficaci**. Pur comprendendo le dinamiche complesse e multifattoriali che entrano in gioco, **è opportuno che i soggetti coinvolti nell'AQ, e in primis il Presidio della Qualità, verifichino periodicamente tale efficacia, ossia la capacità di risolvere i problemi individuati**, anche analizzando approfonditamente le cause di esiti non soddisfacenti.

3.3 NUCLEO DI VALUTAZIONE E SISTEMA DI AQ

I controlli del Nucleo di Valutazione coprono i principali ambiti di attività dell'Ateneo, dalle missioni istituzionali, al ciclo delle performance, a quello di bilancio, contemplando la valutazione dei risultati osservabili con quella dell'implementazione dei processi. Dal 2025 è stato rafforzato il piano di audizione dei Dipartimenti e definito e attuato quello dei Requisiti di Sede.

Il Nucleo di Valutazione predispone la prevista [Relazione Annuale](#) composta da tre Sezioni (**Valutazione del Sistema di Assicurazione della Qualità, Opinione degli Studenti, Funzionamento del Sistema di Gestione del Ciclo della Performance**), nella quale rileva i relativi aspetti positivi e le aree di miglioramento. Inoltre, in ottemperanza delle sue funzioni, esprime

motivati pareri, tra cui quelli vincolanti sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, sull'annuale Relazione sulle Performance, sui bilanci (preventivo, consuntivo e consolidato), sul rispetto degli obblighi di trasparenza, sull'istituzione di nuovi Corsi di Studio, sulla sostenibilità delle richieste di mobilità interuniversitaria di professori e di passaggi di SSD, sulla conferibilità dei contratti di insegnamento ai sensi dell'art. 23 c. 1 della L. 240/2010, sulle attività dei Centri di Ricerca. I pareri sono **basati sull'analisi dei principali fattori, esaminati attraverso lo studio indipendente delle fonti documentali e dei relativi dati**.

C.3.1 – Valutazione della pianificazione strategica e operativa

Con riferimento al ciclo di pianificazione avviato, il Nucleo ha valutato il Piano Strategico di Ateneo e il PIAO 2025-2027. **I risultati di performance istituzionale, organizzativa e individuale conseguiti dall'Ateneo nel 2024 sono stati commentati nella delibera di validazione della performance 2024 (n. 12 del 30 giugno 2025)**. Ulteriori considerazioni sui progressi del sistema di pianificazione strategica di Ateneo sono già state presentate in questa Relazione (§ 1.1). Il Nucleo ha rilevato (nel parere espresso con [delibera n. 28 del 13 dicembre 2024](#)) la correttezza metodologica e la coerenza del SMVP 2025 con il percorso evolutivo avviato nel ciclo precedente per promuovere una cultura organizzativa funzionale al perseguimento delle strategie istituzionali, incoraggiando l'Ateneo a perfezionare alcuni aspetti operativi del processo di programmazione, in particolare riguardo all'impiego dei sistemi di ascolto dell'utenza interna ed esterna e all'adozione di indicatori più efficaci nel rappresentare il contributo della componente tecnico-amministrativa alla generazione di valore pubblico. **Il Nucleo apprezza l'impegno dell'amministrazione per consolidare il legame tra cicli della performance e sistema di assicurazione della qualità**. Al contempo identifica **opportunità di miglioramento nell'implementazione del processo di budgeting**, importante strumento di rappresentazione economica delle strategie, e contestualmente nella definizione più rigorosa di target attesi e risorse destinati agli obiettivi strategici affidati alla responsabilità dirigenziale.

Per analizzare i processi di AQ dell'Ateneo, dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti, il Nucleo esamina sistematicamente i documenti di progettazione delle proposte di istituzione di nuovi CdS, le Relazioni delle CPDS, i Piani Strategici Dipartimentali, le Relazioni Annuali del Dipartimento, e, a campione, le Schede di Monitoraggio Annuale, i Rapporti di Riesame Ciclico, i Syllabi degli insegnamenti, le Schede SUA-CDS; per sintetizzare i contenuti, spesso complessi, **il Nucleo ha definito delle griglie di analisi che consentono di categorizzare i temi di maggiore interesse e raccogliere le informazioni rilevanti**, in coerenza con il modello di accreditamento. Gli esiti di questa lettura ragionata sono presentati in più punti di questa sezione della Relazione Annuale e nella sezione relativa [Opinione degli studenti](#) (cfr. § 2). **All'analisi dei processi è sempre affiancata un'analisi dei risultati, selezionando gli indicatori più pertinenti** (cfr. §§ 4 e 5).

C.3.2 – Audizioni e valutazioni del NUV

Tra il 2016 e il 2023 il Nucleo di Valutazione ha coordinato e svolto, insieme al Presidio della Qualità di Ateneo, le **audizioni** di 56 Corsi di Studio, corrispondenti a più di un terzo dell'offerta formativa di primo e secondo livello dell'Ateneo. **Nell'ultimo biennio sono stati auditati 21 Corsi di Studio e 4 Dipartimenti**. Mentre sono in fase di pianificazione le prime audizioni dei Dottorati di Ricerca, nel 2025 sono state implementate, in collaborazione con il PQA, le audizioni sui Requisiti di Sede, per 8 aree tematiche ritenute rilevanti per l'Ateneo, i cui esiti si dettagliano nel prossimo paragrafo.

Le audizioni rappresentano un confronto sui processi e sui risultati dell'AQ didattica, ricerca e terza missione, utile per conoscere e diffondere buone prassi e per condividere riflessioni sulle criticità e sui possibili miglioramenti e sviluppi del sistema. Nel corso degli anni Nucleo e Presidio hanno aggiornato il protocollo di audizione, con la finalità di

rendere le procedure più snelle e il confronto più efficace. Il processo di audizione dei CdS avviene per via prevalentemente telematica e prevede in sintesi le seguenti fasi:

- la **selezione** dei Corsi, coprendo le diverse tipologie (L, LM, LMCU), escludendo le recenti attivazioni e privilegiando i casi caratterizzati da una maggiore presenza di indicatori di risultato negativi o estremamente positivi (avvii di carriera attrattività, regolarità degli studi, laureati entro la durata normale del corso, percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo, etc.);
- l'**analisi della documentazione** prodotta nell'ultimo biennio (SUA, SMA, Relazione CPDS, RRC, etc.), per verificare il livello di consapevolezza delle dinamiche che caratterizzano i risultati osservabili e la capacità di programmare, monitorare e autovalutarsi secondo il ciclo PDCA;
- l'**incontro** con il Presidente del CdS, il Presidente della Scuola, il Direttore di Dipartimento, una rappresentanza degli studenti (ascoltata separatamente a cura dei rappresentanti studenti nel NdV e PQA) ed eventuali altri soggetti che la governance del Corso ritenga utile coinvolgere nel momento di confronto, durante il quale la commissione di audit stimola la discussione sui punti nodali, definiti sulla base dell'analisi delle fonti statistiche e documentali
- restituzione di un **feedback** per formalizzare le raccomandazioni e i suggerimenti e rendere noti gli esiti all'Ateneo, allo scopo di favorire le azioni correttive specifiche e quelle di sistema.

Il protocollo per l'audizione dei Dipartimenti segue fasi analoghe ed è organizzata in tre incontri telematici: il primo con la Governance della struttura, il secondo e terzo con una rappresentanza rispettivamente dei docenti e del PTA. Il protocollo di audizione sui requisiti di sede è più vario e calibrato in relazione alle necessità di audizione. Normalmente è prevista la presenza della componente politica e di quella dirigenziale e amministrativa/gestionale.

Unitamente alle audizioni, il Nucleo svolge periodicamente un'attività di analisi documentale (relazione PQA e delle CPDS, SMA, RRC, SUA-CdS, etc.) e una serie di incontri con le varie componenti di Ateneo per valutare lo stato complessivo del sistema di AQ.

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

I risultati delle attività di valutazione del Nucleo sono trasmessi al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo dell'Ateneo attraverso i flussi documentali ufficiali, presentati nelle sedute degli Organi Accademici e discussi preliminarmente anche attraverso canali informali. Il Nucleo riscontra un'adeguata presa in carico degli esiti delle audizioni.

Di seguito si sintetizzano gli esiti delle diverse tipologie di audizione condotte nell'ultimo biennio 2024-2025. **Le audizioni costituiscono specifica sezione della Relazione Annuale del Nucleo caricata sul portale ANVUR- NdV.**

Requisiti di Sede

Nel corso del 2024, l'Ateneo ha condotto una prima autovalutazione, con finalità esplorative, sui requisiti AVA a livello di sede, prevedendo alcuni tavoli di discussione e confronto tra governance e aree amministrative. Anche alla luce degli spunti emersi dai tavoli, nel secondo semestre del 2025 Nucleo e Presidio, assistiti dai relativi uffici di supporto, hanno programmato e svolto congiuntamente una serie di incontri focalizzati su aree tematiche rilevanti: offerta formativa, orientamento e tutorato, tirocini, internazionalizzazione, formazione personale, servizi economici finanziari, comunicazione (novembre 2025), servizi per l'inclusione, rappresentanze studentesche, in riferimento ad alcuni Ambiti/Sotto Ambiti di Valutazione (AV/SAV) e Punti di Attenzione (PdA) dei Requisiti di Sede, coinvolgendo prorettori, delegati, dirigenti e responsabili a vari livelli. Obiettivi principali delle audizioni:

- acquisire informazioni sui processi, organizzazione dei servizi, risultati conseguiti;
- riflettere sull'efficacia delle strategie adottate in ottica AQ.

Gli esiti di dettaglio delle audizioni di sede sono documentati nelle *Schede di Monitoraggio*; segue un prospetto di sintesi.

AREA TEMATICA	ASPETTI POSITIVI	ASPETTI DA MIGLIORARE	AZIONI PROGRAMMATE
Offerta formativa (PdA A.1, D.1; AV C)	Offerta formativa diversificata e solida, ben supportata sul piano della sostenibilità.	Individuazione delle politiche per l'azione di miglioramento; rafforzamento delle procedure per le proposte di nuovi CdS.	Integrazione della documentazione esistente, evidenziando il collegamento tra le aree di miglioramento e l'azione politica, la declinazione e il funzionamento dell'area, la contestualizzazione delle procedure, la connessione tra le azioni a livello centrale e le ricadute operative sui singoli Corsi di Studio. Redigere un'autovalutazione di prova indicando ragioni storiche, motivazioni di contesto, stato dell'arte e stakeholders. Monitoraggio della sostenibilità in termini di risorse e qualità dei percorsi formativi.
Orientamento & Tutorato (PdA D.3; AV C)	Risorse di personale adeguati in termini di numerosità e competenze; reti consolidate con scuole superiori e strutture decentrate.	Comunicazione e coordinamento; monitoraggio e valutazione di efficacia delle iniziative, rispetto alla regolarità delle carriere studenti.	Redazione di un documento di programmazione delle attività; condivisione della progettazione; rendicontazione delle azioni dipartimentali su piattaforma; previsione di meccanismi incentivanti la partecipazione dei docenti a supporto delle iniziative; utilizzo di canali comunicativi più vicini agli studenti (social, app, chatbot).
Tirocini (PdA D.1 D.2; AV C)	Consapevolezza delle aree di miglioramento e avvio di revisioni regolamentari, procedurali e tecniche.	Frammentazione dell'offerta e degli applicativi in uso; tempistiche di attivazione; soddisfazione degli utenti, coordinamento e omogeneizzazione della gestione tra uffici centrali e periferici; documentazione dei processi.	Approvazione di modifiche di regolamento; avvio di consultazioni tra Dipartimenti e Scuole per la sistematizzazione dell'offerta; implementazione di un applicativo unico a livello di Ateneo per l'accreditamento, la gestione, il monitoraggio, il riconoscimento in carriera dei tirocini e la rilevazione della soddisfazione dell'utenza (tirocinante, tutor universitario, tutor aziendale); redazione di un documento di descrizione delle procedure, di monitoraggio, rendicontazione e riesame dei processi e delle attività.
Internazionalizzazione (PdA A.1, D.1, E.1; AV C)	Numerosità e varietà delle iniziative per l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca; semplificazione delle procedure di riconoscimento dei crediti (pacchetti di mobilità); alleanza Euniwell e opportunità connesse.	Esplicitazione della programmazione e comunicazione delle numerose opportunità e iniziative; monitoraggio e riesame; attrattività studenti stranieri; partecipazione del personale docente e ricercatore a supporto delle iniziative.	Redazione di un documento di programmazione delle attività; revisione di alcune modalità di riconoscimento crediti esteri per tesi; adozione di iniziative di formazione rivolte ai docenti referenti per l'internazionalizzazione; sistematica pubblicizzazione di iniziative e opportunità.
Formazione del Personale	Strutturazione dei processi e numerosità aree funzionali dedicate; ric-	Visione sistemica del processo, integrazione e coordinamento delle aree funzionali; programma-	Adozione di modalità di coordinamento dei processi della formazione del personale; potenziamento della produzione documentale relativa ai processi (chiara individuazione di obiettivi misurabili); sviluppo di un sistema per il monitoraggio

(SAV B.1; AV C)	chezza delle iniziative dedicate ai docenti.	zione e comunicazione dell'offerta di formazione; partecipazione del personale docente e ricercatore alle iniziative formative loro dedicate.	e la verifica dell'efficacia delle iniziative formative; previsione di meccanismi incentivanti la partecipazione dei docenti alle iniziative; interventi a garanzia dell'accessibilità delle informazioni sui risultati della formazione.
Servizi economici e finanziari (SA B.2; AV C)	Consistenza del monitoraggio e consapevolezza delle aree di miglioramento; revisione del <i>Regolamento di amministrazione Finanza contabilità</i> .	Esplicitazione politiche di bilancio a medio e lungo termine; strutturazione di un processo di budgeting condiviso tra sistema di governo e aree gestionali; leggibilità delle informazioni relative alla gestione; utilizzo delle informazioni a fini decisionali; integrazione degli strumenti di controllo contabile ed extra-contabile; potenzialità sistemi informativi.	Attivazione di un percorso condiviso di pianificazione ai fini del bilancio di previsione 2026; inquadramento strategico della gestione nella Nota al bilancio preventivo 2026 e nella Nota al Bilancio unico di esercizio 2025; potenziamento dei sistemi informativi per l'integrazione e rappresentazione delle informazioni sulla gestione.
Unifi Include (PdA D.3; AV C)	Servizio ben strutturato e articolato, con buone prassi ed eccellenze.	Coordinamento tra i delegati di Scuola e la struttura centrale, soprattutto per le attività di monitoraggio; chiarire meglio i requisiti e le modalità per l'accesso ai servizi; documentare in modo più organico il funzionamento del sistema e l'organigramma; comunicare meglio, all'esterno e all'interno la pluralità dei servizi offerti e il modo di accedervi.	Redazione di un documento di sintesi che evidenzia la struttura del progetto nelle sue diverse articolazioni e chiarisca le modalità di coordinamento tra le diverse anime; renda trasparente la programmazione delle attività in relazione alle risorse disponibili; contenga link alla documentazione già esistente. Ristrutturazione del sito web nelle parti dedicate. Autovalutazione dei risultati a partire dai dati di monitoraggio già disponibili. Implementazione di un sistema di valutazione dell'efficacia dei servizi, basato sui feedback degli utenti.
Comunicazione (PdA B.5; AV C)	Audizione programmata a novembre 2025		

Sui **Requisiti di Sede**, gli aspetti positivi e quelli da migliorare variano a seconda dell'area di riferimento. Complessivamente si rileva una **discreta strutturazione dei processi e una diffusa consapevolezza dei principali aspetti di debolezza**, con molte azioni già avviate a soluzione; **buono il rapporto tra le attività e le risorse dedicate**. Da **stimolare maggiormente la partecipazione del personale docente alle iniziative dedicate**, in particolare la formazione alla didattica innovativa, i questionari di customer, la funzione di supporto in ambiti quali l'orientamento e il tutorato, i tirocini, l'internazionalizzazione. Complessivamente **migliorabile la documentazione dei processi, in particolare quella di programmazione delle attività e di monitoraggio, il coordinamento e la comunicazione, la valutazione di efficacia in itinere e finale**.

Requisiti dei Corsi di Studio

Gli esiti di dettaglio delle audizioni sono documentati nelle *Schede di Audizione e Feedback*. Di seguito si riassumono i risultati in una valutazione di sintesi.

- Gli aspetti che appaiono più critici riguardano la progettazione e il riesame, in particolare la produzione documentale. Aspetti positivi: una maggiore consapevolezza rispetto al passato delle aree di miglioramento, anche se persiste, in alcuni casi, qualche carenza metodologica nella corretta applicazione del ciclo PDCA e nel documentare in modo adeguato e sistematico le attività svolte, le fasi di monitoraggio e conseguentemente i criteri di individuazione delle azioni di miglioramento.
- Complessivamente buona l'attenzione rivolta agli studenti, anche se spesso difficoltoso stimolare una piena partecipazione delle rappresentanze negli Organi e nelle altre forme di coinvolgimento. A questo proposito l'Ateneo ha avviato azioni per favorire i processi di candidatura, elezione e partecipazione dei rappresentanti. Sono state attuate modifiche agli aspetti regolamentari che si auspica in futuro restituiscano gli esiti attesi. Nel secondo semestre del 2025 si è svolto un incontro tra Nucleo di Valutazione, Presidio e l'area dirigenziale *Affari generali e istituzionali* per confrontarsi sullo stato dell'arte e definire alcune proposte operative. Si elencano le principali:
 - previsione di un corso base rivolto agli studenti sull'organizzazione di Ateneo, sul sistema di AQ, in grado di mettere in rilievo l'importanza del ruolo di rappresentante e le opportunità di esperienza;
 - inquadramento del contesto di scarsa rappresentatività, attraverso un monitoraggio dell'esperienza di rappresentanza e una valutazione di efficacia delle azioni finora attuate (comunicazione web, social, etc.);
 - ulteriori modifiche regolamentari a vari livelli che consentano di contenere la numerosità degli Organi e le eventuali incompatibilità di cariche, ipotizzando una razionalizzazione degli Organi;
 - documentare le decisioni assunte e gli interventi effettuati a seguito delle segnalazioni degli studenti.In particolare, la Commissione Paritetica non può prescindere da quest'ultimo aspetto, non sempre evidenziato nelle relazioni annuali delle CPDS.
- Con livelli differenti a seconda della vocazione del CdS, è cresciuta l'attenzione all'internazionalizzazione della didattica con l'adozione di azioni di miglioramento per facilitare il superamento e riconoscimento esami e per affrontare più agevolmente i periodi di tirocinio all'estero, aspetto che viene evidenziato anche a livello di requisiti di sede.

Si raccomanda al Presidio della Qualità di monitorare in modo sistematico l'andamento dei CdS già uditi, supportandoli, dove necessario, direttamente o tramite i delegati AQ delle Scuole, nel riesame e nell'implementazione delle azioni di miglioramento.

Requisiti dei Dipartimenti

Questa relazione rendiconta gli esiti dell'audizione di quattro Dipartimenti (circa un quinto del totale), due nel primo semestre e due nel secondo semestre del 2025, essendo il piano di ascolto delle strutture un processo di recente implementazione. Gli esiti di dettaglio delle audizioni sono documentati nelle *Schede di Audizione e Feedback*. Di seguito si riassumono i risultati in una valutazione di sintesi.

Per due Dipartimenti si rileva una buona consapevolezza del sistema di AQ, delle aree di miglioramento e un'adeguata produzione documentale che dà il giusto risalto alle attività svolte e agli

aspetti di rilievo, all'autovalutazione dei processi e dei risultati, secondo il modello AVA 3 e secondo gli aspetti che l'Ateneo ritiene strategicamente rilevanti e significativi e che il Presidio ha preso in massima considerazione nella predisposizione dei template. Negli altri due casi la documentazione prodotta non è allo stesso grado di maturazione.

Complessivamente il Nucleo raccomanda ai Dipartimenti e alle Scuole:

- di definire in modo più chiaro, anche con il supporto dell'Ateneo, ruoli e competenze, per poi agire come strutture coordinate che condividono strategie, programmazione delle attività, risorse, strumenti di monitoraggio, risultati;
- adottare estrema cautela nella definizione di strumenti di indagine autonomi che rischiano di generare una sovrapposizione rispetto a quelli dell'Ateneo; interpellare il Presidio nei casi in cui si rilevino carenze informative o incongruenze e anomalie nei dati a disposizione;
- stimolare, anche con il supporto dell'Ateneo, la partecipazione dei docenti alla formazione loro dedicata e alla compilazione dei questionari di valutazione dei servizi, sottolineandone l'estrema rilevanza, al pari delle attività di didattica e di ricerca.

Nell'ultimo biennio il sistema AQ di Ateneo appare complessivamente rafforzato, grazie soprattutto all'azione coordinata delle diverse componenti di Ateneo, che ha consentito una maggiore diffusione della cultura della Qualità, una rinnovata consapevolezza delle aree di miglioramento, delle opportunità di sviluppo, dell'approccio e degli strumenti più idonei al perseguimento degli obiettivi. Apprezzabile l'attività di sviluppo del sistema operata dal PQA, attraverso la revisione delle linee guida, dei template, la formazione e gli incontri operativi. **Si raccomanda al Sistema di Governo di Ateneo di esplicitare l'utilizzo dei risultati del monitoraggio e dei questionari di valutazione per la formulazione delle proprie strategie e la programmazione delle attività.** Si raccomanda al PQA di chiarire il suo piano di azione, distinguendo più chiaramente tra attività diretta del Presidio e processi mediati attraverso la rete dei referenti AQ o di altri soggetti e strutture individuate.

Si raccomanda, generalmente agli organi e in particolare alle CPDS, di rendere più esplicito il parere e le segnalazioni degli studenti nella documentazione prodotta, perché possa essere tenuto nel dovuto conto per l'assunzione delle decisioni a tutti i livelli e, dove pertinente, **chiarire il peso di questi contributi nella valutazione finale o nella definizione dei processi decisionali.**

4. QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

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

- le politiche e i processi di progettazione e revisione dei percorsi formativi e dei servizi per gli studenti, tenuto conto delle esigenze espresse dalle parti interessate e delle risorse disponibili;
- i processi di erogazione e gestione dei Corsi di Studio, per quanto ricavabile dai documenti di AQ dell'Ateneo e dei Corsi di Studio e dalle audizioni;
- gli indicatori relativi all'efficacia della formazione (attrattività, andamento delle carriere, occupabilità, etc.), in particolare quelli previsti dal DM 1154/2021.

I dati presentati in questa relazione, aggregati a livello di Ateneo, sono scaricati dal Cruscotto ANVUR o rielaborati a partire dal Monitoraggio Annuale Indicatori dei CdS in SUA-CdS (File ANS - aggiornamento luglio 2024). Navigando i **cruscotti interattivi pubblicati nel Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino** (DAF – ad accesso autenticato) è possibile osservare puntualmente le tendenze pluriennali dei singoli corsi di studio, in rapporto agli altri CdS dell'Ateneo, alla media nazionale e agli Atenei confrontabili per dimensione.

In questo capitolo ci si sofferma prevalentemente sui requisiti di AQ della didattica a livello di Ateneo, che vertono sulle funzioni di indirizzo nella costruzione e gestione dell'offerta formativa, oltre ad alcune considerazioni generali sugli ambiti di valutazione dei CdS, ferme restando le responsabilità associate ai diversi "soggetti attuatori" e le inevitabili differenze tra i singoli Corsi.

Le aree di miglioramento precedentemente evidenziate dal Nucleo di Valutazione sul sistema di AQ dei Corsi di Studio riguardavano principalmente la consultazione documentata delle parti sociali, l'esplicitazione della coerenza complessiva tra obiettivi formativi, percorsi didattici e risultati di apprendimento attesi e l'uso delle informazioni tratte dai monitoraggi ai fini della revisione dei percorsi formativi. Dando sempre atto ai CdS di una crescente consapevolezza e capacità di azione su questi aspetti, si osservano ulteriori spazi di miglioramento, in particolare in termini di regolarità e durata delle carriere.

4.1 OFFERTA FORMATIVA

L'Ateneo ha esposto nel Piano Strategico e nelle Politiche per la qualità dell'offerta formativa la propria visione di sviluppo dell'offerta formativa e della didattica, volta a soddisfare i bisogni economici, sociali e professionali emergenti, tenuto conto delle esigenze delle parti interessate e con attenzione alla sua sostenibilità in termini di risorse umane, economiche e infrastrutturali. Gli obiettivi strategici si concentrano sulla sperimentazione di metodologie didattiche innovative, l'ampliamento dell'accesso e l'efficacia della formazione (in particolare i Dottorati), la promozione dell'internazionalizzazione.

D.1.1 – Visione dell'offerta formativa

D.1.2 – Pubblicità dell'offerta formativa

L'Università di Firenze, con oltre 61.000 studenti iscritti in tutti i cicli formativi è classificata tra i mega Atenei italiani; la sua [offerta formativa](#) (fig. 4.1) è ampia e variegata per aree disciplinari e livelli della formazione ed è in lieve, ma costante ampliamento. Per l'A.A. 2024/25 sono stati accreditati due nuovi CdS, cui se ne aggiunge uno per l'A.A. 2025/26. Complessivamente, nell'ultimo quinquennio, sono stati sottoposti ad accreditamento 14 nuovi CdS.

ANNO DI ACCREDITAMENTO	CORSI DI STUDIO
2021/2022	Tecnologie e trasformazioni avanzate per il settore legno arredo edilizia L-P02
	Intermediazione culturale e religiosa LM-64
	Intelligenza Artificiale LM-32
2022/2023	Design Tessile e Moda L-4
	Ingegneria Meccanica per la Sostenibilità LM-33
	Economia Sostenibile per le Sfide Sociali. L-18
2023/2024	Data Science, Calcolo scientifico e intelligenza artificiale LM-DATA
	Scienze e Tecnologie del Software LM-18
	Ingegneria ambientale L-7
	Scienza dei materiali L-Sc. – Mat
	Diritto per le sostenibilità e la sicurezza LM SC-GIUR
2024/2025	Tecniche e Tecnologie per le Costruzioni e il Territorio L-P01
	Osteopatia L-SNT/4
2025/2026	Logica, Filosofia delle Scienze e Metodi della Ricerca LM-78

▲Fig. 4.1 – Istituzione di nuovi CdS dall'a.a. 2021-2022 all'a.a. 2025/2026

Costantemente aggiornata anche l'offerta dei [Dottorati di ricerca](#) e delle [Scuole di Specializzazione](#). Tutta l'offerta è accessibile tramite il sito web di Ateneo. Per ogni Corso di Studio viene rilasciato il Diploma Supplement.

Anche in chiave di apprendimento continuo, l'offerta contempla [master](#), [corsi di formazione per insegnanti](#), [corsi di perfezionamento, aggiornamento e formazione continua](#).

Percorsi specifici di aggiornamento sono messi a disposizione dall'Ateneo per il proprio personale docente e ricercatore e tecnico amministrativo (cfr. §§ 2.1.1-2.1.2). L'Università degli Studi di Firenze ha dato vita nel 2024 alla Rete Alumnae e Alumni, <https://www.unifi.it/it/alumnae-e-alumni>, uno spazio pensato per permettere ai laureati uno scambio continuo di esperienze, rendere vivo il legame con la propria Università, dare l'opportunità di interazione con le varie anime e la possibilità di sviluppo professionale.

Negli obiettivi della didattica ([Piano Strategico 2025/2027](#)) viene posta particolare attenzione alle metodologie innovative per la formazione, all'accrescimento dell'attrattività, dell'internazionalizzazione e dell'efficacia dei Corsi, in particolare quelli di Dottorato. Gli indirizzi delineati e le procedure di costruzione dell'offerta appaiono complessivamente coerenti con gli standard per l'AQ della didattica dello spazio comune dell'istruzione europeo (ESG EHEA).

Il documento "*Politiche di Ateneo per la qualità della didattica. Programmazione dell'offerta formativa 2025/2026*" (pubblicato nel portale SUA) illustra i principi, le strategie e gli obiettivi dell'Ateneo nell'ambito della missione istituzionale dell'alta formazione, per la costruzione, l'ampliamento e la razionalizzazione dell'offerta formativa nel medio periodo.

Per dare attuazione a questi indirizzi, ancorando costantemente l'aggiornamento dell'offerta alle esigenze delle parti interessate, alla verifica dell'efficacia dei percorsi formativi attivi, al controllo sulle risorse disponibili (numerosità e qualificazione del personale docente), il Sistema di Governo dell'Ateneo, a partire dal 2023, ha **rafforzato le procedure di monitoraggio dell'offerta formativa**, funzionale anche alla valutazione delle proposte di istituzione di nuovi CdS,

- Lauree triennali: 64
- Lauree magistrali: 75
- Lauree a ciclo unico: 9
- Dottorati di ricerca: 31 unifi, + 10 di interesse nazionale + 10 in convenzione/consorzio
- Scuole di specializzazione: 56
- Master (I e II livello): 69 (32 M1 37 M2)
- Corsi di aggiornamento professionale: 8
- Corsi di perfezionamento: 44
- Corsi di formazione continua: 1
- Corsi di formazione per insegnanti: 21 percorsi abilitanti da 30, 36 e 60 CFU + percorso di specializzazione per attività di sostegno

▲Fig. 4.2 – Offerta formativa Unifi 2024/2025.

basate sul controllo dei risultati della didattica (attrattività, regolarità delle carriere degli studenti, occupabilità, soddisfazione degli studenti), sull'assorbimento delle risorse di docenza (indici di carico dei SSD incardinati nei CdS, insegnamenti a contratto), sull'occupazione degli spazi e sugli indici di costo standard per studente in corso. Sulla materia è presente il costante presidio politico della Prorettrice e dei delegati, che opera in stretta sinergia con il Presidio della Qualità e l'assistenza delle strutture di supporto didattiche e di assicurazione della qualità.

D.1.3 – Internazionalizzazione dell'offerta formativa

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

Nell'a.a. 2024/25 l'**offerta formativa internazionale** dell'Ateneo comprende 2 Corsi di Laurea a titolo congiunto, 36 Corsi di Laurea a doppio titolo, 2 a titolo multiplo, 14 Corsi di Studio in lingua inglese, 3 Dottorati internazionali, con il rilascio di titolo doppio o congiunto.

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

Le politiche per la costruzione e l'aggiornamento dell'offerta formativa dell'Ateneo danno adeguata importanza ai principali requisiti che garantiscono la qualità e l'efficacia dei percorsi, con rinnovata attenzione alla crescita dell'attrattività e dell'internazionalizzazione. Si invita l'Ateneo a **monitorare costantemente l'effettivo grado di attrattività di studenti internazionali e la numerosità degli scambi nell'ambito dei programmi di mobilità**.

4.2 PERCORSI FORMATIVI

L'Ateneo definisce percorsi formativi coerenti con gli obiettivi formativi; gli indicatori di efficacia della formazione evidenziano andamenti per lo più positivi e tendenzialmente in linea o superiori rispetto ai dati nazionali. L'Ateneo è particolarmente attento alle nuove istituzioni di CdS, calibrando l'esigenza di ampliamento dell'offerta formativa con quella della coerenza interna dell'offerta complessiva.

D.2.1 – Consultazione delle parti interessate
D.CDS.1 – AQ nella progettazione dei CdS
D.PHD.1 – Progettazione del Corso di Dottorato

L'offerta formativa dell'Ateneo appare abbastanza dinamica e aperta all'introduzione o modifica di contenuti disciplinari e metodi didattici. Nel 2024 tutti i CdS attivi dell'Ateneo hanno svolto il riesame ciclico secondo le linee guida fornite dal Presidio e, al termine dello stesso anno, **la quasi totalità dei CdS dell'Ateneo è stata coinvolta nell'adeguamento degli ordinamenti didattici alle nuove classi di laurea** (DDMM 1648 e 1649 del 19 dicembre

2023). **Il Presidio, insieme ai delegati della Rettrice, ha supportato i CdS in questo processo**, fornendo indicazioni preliminari e poi esprimendosi sulla qualità metodologica delle revisioni, soprattutto per quanto riguarda l'aggiornamento della parte testuale degli ordinamenti: l'attenzione è stata focalizzata in particolare sulla corretta declinazione degli obiettivi formativi specifici in relazione ai Descrittori di Dublino e sull'adeguata consultazione delle Parti Interessate.

Rispetto all'**istituzione di nuovi CdS** (cfr. fig. 4.1), dopo un picco riscontrato nell'anno accademico 2023/2024, risulta sensibilmente ridotto il numero delle nuove attivazioni nell'ultimo biennio. Le Linee Guida per la redazione della Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione prevedono

che il Nucleo monitori "le indicazioni e raccomandazioni formulate da ANVUR, in sede di Accreditamento iniziale, per azioni di miglioramento dei Corsi di studio (CdS) di nuova istituzione". Rispetto alle proposte di istituzione degli ultimi cinque anni (cfr. fig. 4.1), le raccomandazioni che Anvur ha più frequentemente presentato riguardano:

- a) migliorare la compilazione delle Schede degli insegnamenti, in particolare il livello di coerenza tra risultati attesi espressi in SUA e quelli dei singoli insegnamenti, nonché il livello di dettaglio delle modalità di svolgimento e valutazione delle prove d'esame;
- b) sviluppare maggiormente la descrizione delle modalità di consultazione delle Parti Interessate e del loro livello di coinvolgimento;
- c) approfondire la descrizione dei servizi a supporto di studenti appartenenti a categorie particolari e con esigenze specifiche.

Relativamente alle **Schede degli insegnamenti**, l'Ateneo ha svolto in questi anni un importante lavoro di formazione/informazione, attraverso la collaborazione tra il Teaching & Learning Center e il PQA. Le relative linee guida, recentemente concluse, chiariscono ulteriormente le funzionalità e finalità dei syllabi e prevedono l'implementazione di un supporto attivo nell'applicativo (si veda la sezione "Assicurazione della Qualità > Linee guida").

Sulla **consultazione delle Parti Interessate**, il PQA ha revisionato nel 2024 le linee guida, ha fornito supporto in occasione della revisione delle parti testuali degli ordinamenti per l'adeguamento alle nuove classi di laurea e programmato il successivo monitoraggio; inoltre, durante le audizioni dei CdS, l'argomento è stato ampiamente trattato, sottolineandone l'importanza in ottica di progettazione, aggiornamento e revisione dei Corsi.

Per quanto riguarda i **servizi di supporto per particolari categorie di studenti** Nucleo e Presidio hanno recentemente svolto un incontro/audizione di sede sull'argomento, i cui esiti sono stati riportati nel paragrafo 3.3, C.3.3. I documenti di progettazione dei CdS appaiono non aver dato sufficiente risalto ai servizi che l'Ateneo ha recentemente sviluppato in questa direzione, in particolare con l'istituzione, a partire dal 2022, del servizio *Unifi Include* <https://unifi-include.unifi.it/> che mette a disposizione risorse e servizi diversificati per diverse categorie di studenti (s. con disabilità o DSA, s. provenienti da paesi terzi, s. in stato di detenzione, etc.) e si impegna verso la parità di genere, nella promozione dell'equità e valorizzazione della diversità.

Per ciascuno dei CdS accreditati con raccomandazioni Anvur (vedi Fig. 4.1) il Nucleo ha svolto il previsto monitoraggio che ha restituito un generale superamento delle situazioni evidenziate e la presa in carico delle situazioni a criticità prospettica, con l'impegno a continuare tale monitoraggio nelle ordinarie attività di audizione. **Il Nucleo pertanto valuta complessivamente risolti, o in superamento, gli elementi oggetto di raccomandazione dei CdS accreditati negli ultimi anni**, ferma restando l'ordinaria necessità del monitoraggio negli ordinari processi di qualità.

D.2.2 – Didattica incentrata sugli studenti

Le **Linee Guida per la [progettazione dei Corsi di Studio](#)** e per la **[consultazione delle parti interessate](#)** citano i **principi generali** ai quali l'offerta formativa deve conformarsi: attenzione alle esigenze e

alle potenzialità di sviluppo del territorio, centralità degli studenti, interazione tra didattica erogata e ricerca, sostenibilità economico-finanziaria e di docenza, efficacia dei percorsi e forniscono **indirizzi pratici** per attuarli. Nei documenti di progettazione dei nuovi corsi le motivazioni per la richiesta di attivazione sono documentate con riferimenti al **contesto scientifico, tecnologico e socioeconomico di riferimento**, all'articolazione dei percorsi e agli sbocchi occupazionali e alle **risorse di personale e infrastrutturali disponibili**. In generale, anche per i corsi già attivi, dalla documentazione pubblicata nelle SUA e nei siti web e dalle audizioni emerge che **i CdS intrattengono contatti frequenti, sebbene non sempre formali, con le parti sociali**, in particolare con il mondo del lavoro e dei settori culturali e professionali di riferimento. È normalmente nominato (a livello di CdS o di Scuola) un **Comitato di Indirizzo**, anche se la scelta dei componenti appare **talvolta poco rappresentativa** in quanto limitata a cerchie ristrette,

geograficamente o per settori professionali, e le consultazioni ufficiali paiono piuttosto sporadiche. **Meno evidente il coinvolgimento degli studenti in forme di co-progettazione dei percorsi formativi**, che potrebbero qualificare la **centralità delle loro esigenze in termini di approcci di apprendimento**.

In linea generale, i percorsi formativi e i metodi didattici comprendono **spazi di personalizzazione dei piani di studio** (differenziazione in curricula, scelta delle attività opzionali e dei tirocini, compatibilmente con le norme e le finalità formative delle classi di laurea e con gli obiettivi generali del CdS) e **attività volte a stimolare l'acquisizione di competenze trasversali** (tra cui spirito critico e autonomia organizzativa), indicate, anche se talvolta in modo un po' generico, nelle schede SUA-CdS. Docenti e tutor supportano gli studenti nelle scelte relative al percorso formativo individuale.

D.2.3 – Legame tra obiettivi formativi e competenze scientifiche

Gli **aspetti culturali, scientifici e professionalizzanti dei CdS e dei Dottorati appaiono per lo più chiari e complessivamente coerenti**, ma **in alcuni casi andrebbero meglio delineati gli obiettivi formativi specifici e i risultati di apprendimento attesi in termini di conoscenze, abilità e competenze** associate ai profili professionali che il CdS si propone di formare. Negli ultimi anni il Presidio della Qualità e le Scuole hanno lavorato per sensibilizzare i docenti ad una più attenta compilazione di tutti i campi dei sillabi, tra cui in particolare la descrizione delle modalità di verifica dell'apprendimento, raramente dettagliate nei programmi degli insegnamenti in relazione a conoscenze, competenze e abilità attese.

Nella documentazione richiesta per la progettazione iniziale dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato l'Ateneo mostra di dare importanza al **legame tra le competenze scientifiche dai propri docenti e ricercatori e gli obiettivi formativi dei corsi, valorizzando i punti di contatto con le linee di ricerca** attuali. Per i corsi già attivi, si osserva un **buon allineamento tra settori scientifico disciplinari dei docenti e degli insegnamenti** (cfr. § 2.1.1); l'indicatore ANVUR iC8 "Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per corsi di studio di cui sono docenti di riferimento" è pari al 96,0% nel 2024.

D.2.4 – Metodologie didattiche

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

La maggior parte dei CdS prevede un **modello di erogazione tradizionale o misto** (che consente comunque una moderata proporzione di *blended learning*) mentre sono ancora pochi i percorsi che applicano modalità prevalentemente o integralmente a distanza; tuttavia, l'Ateneo mostra un **interesse crescente per forme di insegnamento ibride**, e per questo ha attivato il [progetto Blended Learning Ateneo di Firenze](#) (B-LeAF) e partecipa al progetto ALMA finanziato dal MUR con fondi PNRR per la creazione di un Digital Education Hub, con l'obiettivo di sperimentare, in modo graduale e basato sulla libera adesione di alcuni docenti, forme didattiche innovative di tipo misto, in grado di combinare i benefici della didattica in presenza con quelli della didattica a distanza e delle nuove tecnologie. La nuova **programmazione triennale del MUR 2024-2026 vede un grande impegno dell'Ateneo sul fronte delle metodologie didattiche**, con investimenti nell'ambito della didattica innovativa, dell'offerta in modalità prevalentemente remota e della formazione del personale alle nuove tecnologie. In generale, nei propri documenti di AQ i CdS e le CPDS si dichiarano interessati a promuovere formule di didattica mista.

Per le **esigenze di particolari categorie di studenti** sono previste modalità di gestione delle carriere e **servizi di sostegno specifici**, che dal 2022 hanno trovato una nuova e più organica integrazione nello **Sportello Unifi Include**. L’offerta riguarda studenti con problematiche diversificate (disabilità e DSA, tematiche di genere, studenti in stato di detenzione, provenienti da paesi terzi, studenti atleti...), delle quali l’Ateneo mostra di tenere adeguatamente conto, in coerenza con i valori e le strategie dichiarate nel Piano Strategico.

D.2.5 – Monitoraggio e aggiornamento dell’offerta formativa

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

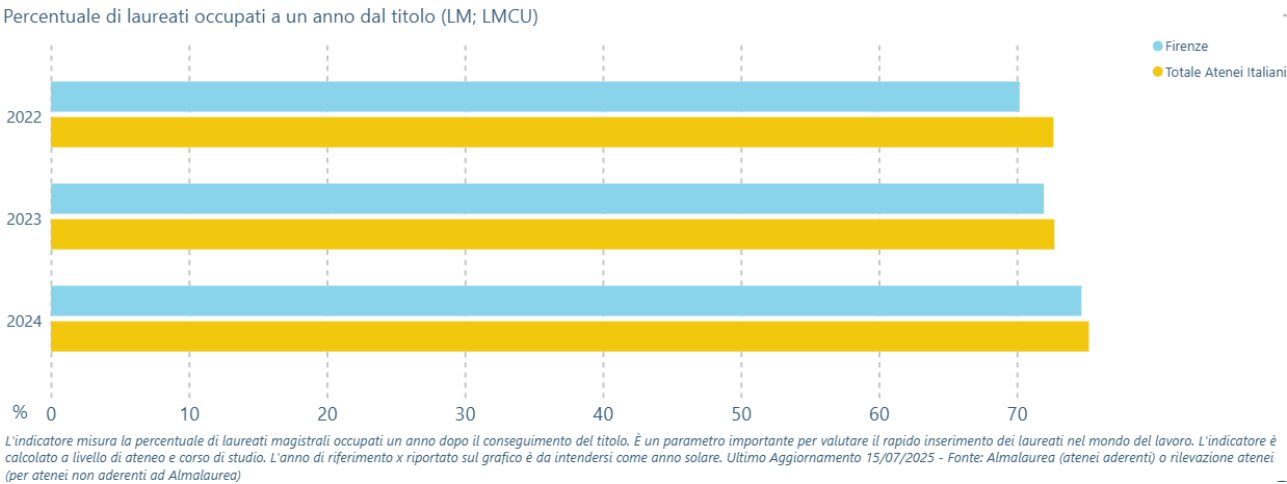
Gli **indicatori di efficacia della formazione** mostrano complessivamente una discreta risposta dei percorsi formativi alle esigenze espresse dal contesto sociale ed economico produttivo di riferimento. Nel seguente prospetto si evidenzia l’**efficacia percepita del percorso formativo e la soddisfazione per il lavoro svolto** da parte dei laureati Unifi 2023 ad un anno dal titolo.

	Collettivo selezionato			
		laurea di primo livello	laurea magistrale a ciclo unico	laurea magistrale biennale
Efficacia della laurea nel lavoro svolto (%) 				
Molto efficace/Efficace	65,2	59,6	87,7	63,9
Abbastanza efficace	21,8	22,5	9,8	24,9
Poco/Per nulla efficace	13,0	17,9	2,5	11,1
Soddisfazione per il lavoro svolto (medie, scala 1-10)	7,8	7,8	7,9	7,7
Occupati che cercano lavoro (%)	20,4	18,1	14,8	24,6

▲Fig. 4.3 – Efficacia percepita del percorso formativo (Fonte: AlmaLaurea, anno di indagine: 2024).

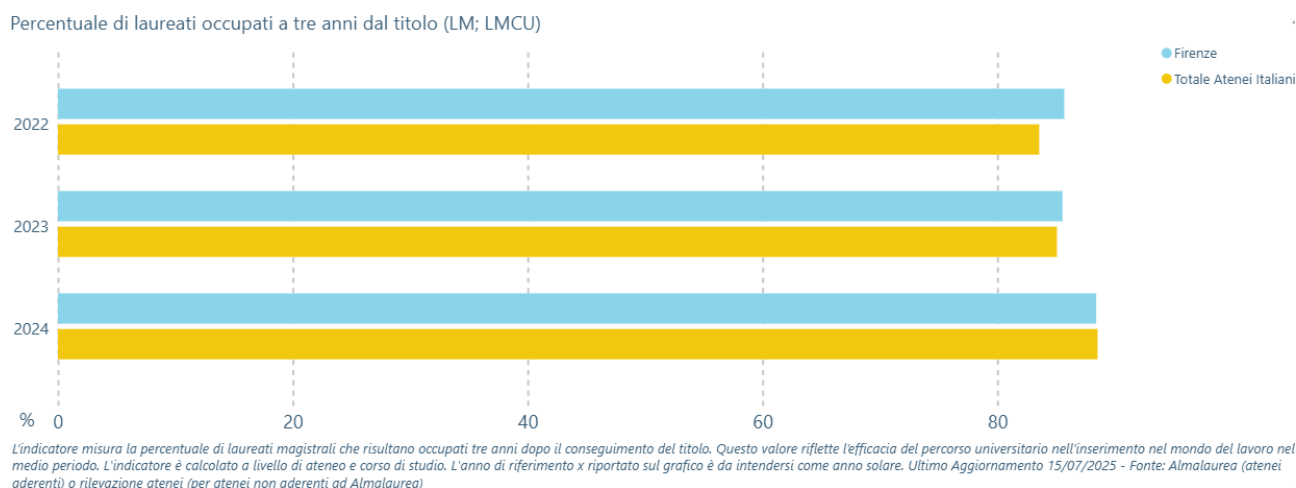
I giudizi dei laureati Unifi sull’utilità delle competenze acquisite e sul loro impiego nel lavoro svolto **continuano ad essere particolarmente elevati per i laureati nei CdS magistrali a ciclo unico** (87,7%). Buona la soddisfazione per il lavoro svolto, che non presenta una significativa variabilità a seconda della tipologia di corso. Il 20,4% degli occupati è alla ricerca di un altro lavoro, in particolare i laureati nella magistrale biennale (24,6%).

I due grafici che seguono (fig. 4.4 e 4.5) evidenziano la percentuale di laureati magistrali occupati, rispettivamente ad un anno e tre anni dal titolo.



▲ Indicatore Di21 (fig. 4.4; fonte: Cruscotto ANVUR).

Sul piano dell'**efficacia del percorso formativo nel breve periodo** (LM e LMCU) si rileva una tendenziale crescita degli occupati passando dal 70,2% del 2022 al 74,6% del 2024, valore pressoché in linea con la media Italia. Per i laureati nella triennale, al netto di chi si iscrive alla magistrale, ad un anno dal titolo risulta occupato l'83% (fonte Almalaurea).



▲ Indicatore Di22 (fig. 4.5; fonte: Cruscotto ANVUR)

Sul piano dell'**efficacia del percorso formativo nel medio periodo**, si rileva una crescita degli occupati nell'ultimo anno di riferimento, passando da 85,5% nel 2023 a 88,4% nel 2024, valore in linea con la media Italia.

Anche se il livello di profondità dell'analisi, la capacità di comprendere i fenomeni e quella di definire, programmare e attuare azioni correttive efficaci varia, anche sensibilmente, da corso a corso, **i percorsi formativi offerti dall'Ateneo continuano a mostrare complessivamente un buon grado di efficacia**. Si ravvisano **alcuni margini di miglioramento** in rapporto:

- alle modalità e alla profondità delle **consultazioni delle parti interessate**, compresa la raccolta dei bisogni educativi e le esigenze relative agli approcci di apprendimento da parte degli studenti
- alla **compilazione delle schede degli insegnamenti** (completezza, coerenza, chiarezza dei contenuti);
- alla **revisione dei contenuti e del carico didattico degli insegnamenti, anche in relazione alla sperimentazione di metodologie didattiche innovative** come da obiettivo del Piano Strategico di Ateneo.

4.3 AMMISSIONE E CARRIERE DEGLI STUDENTI

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

D.3.1 - Orientamento in ingresso

L'attenzione dell'Ateneo verso le attività di **orientamento in ingresso** si esprime in varie iniziative, promosse attraverso il **mini portale web Unifiorienta**, aperte ai singoli studenti interessati e accessibili dalle scuole secondarie superiori attraverso la **piattaforma web per l'orientamento Dialogo**. Tra i vari servizi offerti, particolarmente interessanti l'ampio catalogo di **Percorsi per le**

competenze trasversali per l'orientamento (PCTO), che danno la possibilità alle future matricole di sperimentare concretamente il contatto con le discipline e le metodologie didattiche universitarie, e i corsi di **Orientamento attivo**, realizzati dal 2022 nell'ambito della Missione 4 del PNRR e rivolti agli alunni del terzo, quarto e quinto anno delle scuole secondarie superiori per favorire la conoscenza del contesto universitario e degli sbocchi occupazionali, consentendo un precoce contatto con la didattica disciplinare attiva e il consolidamento delle competenze riflessive e trasversali.

D.3.2 – Ammissione e gestione delle carriere degli studenti

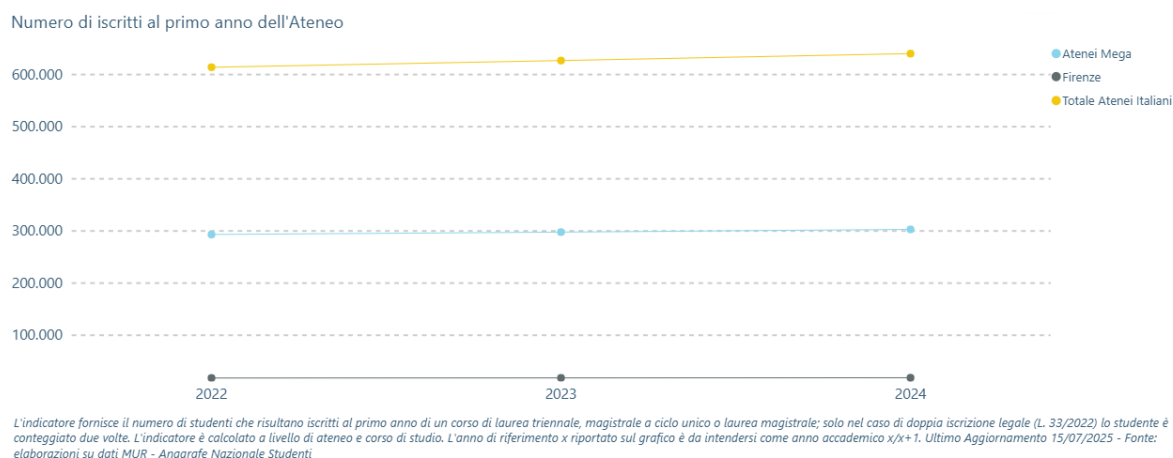
D.CDS.2 – AQ nell'erogazione del CdS

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

si evince chiaramente come le Scuole e i CdS considerino le attività di orientamento in ingresso e tutorato in itinere cruciali non solo per consolidare l'attrattività, ma anche per prevenire gli abbandoni e contenere i ritardi nella progressione di carriera.

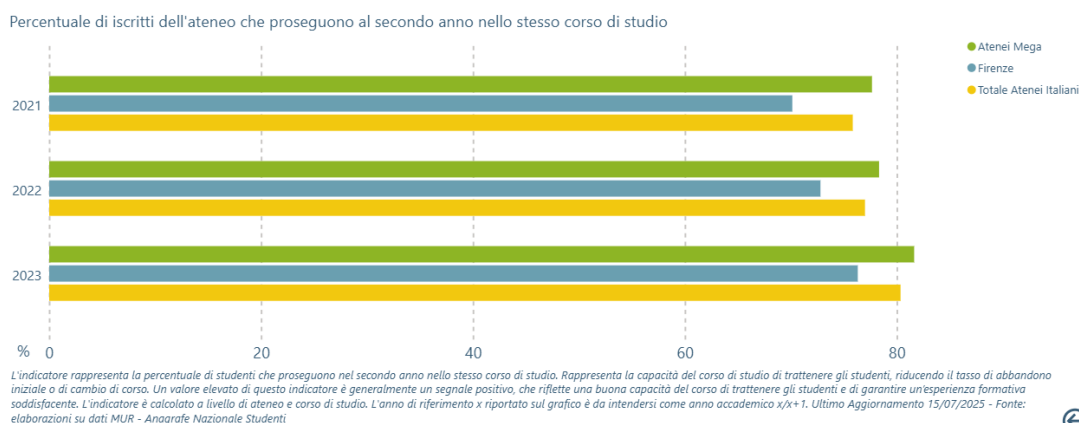
A fronte di questa consapevolezza, gli **indicatori di attrattività e laureabilità** non mostrano significative variazioni rispetto al periodo precedente, sia sugli avvii di carriera che sulla percentuale di laureati entro un anno dal titolo; aumenta invece la *capacità dell'Ateneo di trattenere studenti* nei Corsi di Studio nel breve periodo (percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso CdS).

Segue un'analisi più di dettaglio dei singoli indicatori.



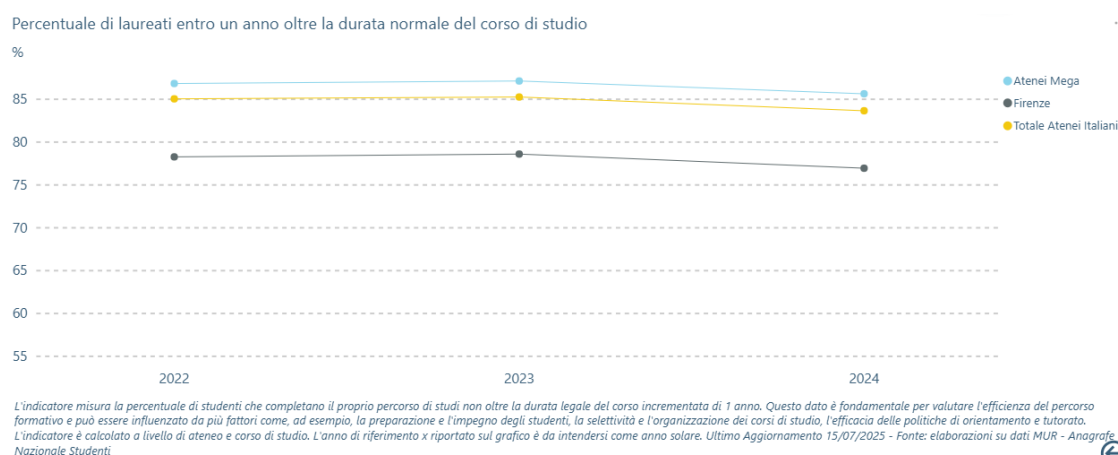
▲ Indicatore Di03 (fig. 4.6; fonte: Cruscotto ANVUR).

Il numero di iscritti al I anno presenta un leggero aumento pari circa a 300 unità, passando dai 17.292 del 2023 ai 17.588 del 2024.



▲ Indicatore Di08 (fig. 4.7; fonte: Cruscotto ANVUR).

Aumenta la *capacità dell'Ateneo di trattenere studenti* nei Corsi di Studio nel breve periodo. La percentuale di coloro che proseguono al II anno nello stesso CdS passa dal 70,1% del 2021 al 76,3% del 2023, anche se il valore rimane inferiore alla media dei Mega-atenei e alla media Italia.



▲ Indicatore Di19 (fig. 4.8; fonte: Cruscotto ANVUR).

La *laureabilità* si mantiene pressoché stabile tra il 2022 e il 2023, con una leggera flessione nell'ultimo anno di riferimento, passando dal 78,5% del 2023 al 77% del 2024. Il valore è al di sotto della media nazionale e dei mega atenei.

Su una selezione di **indicatori di attrattività e regolarità degli studi**, a livello di CdS ma aggregati per Scuola, dall'elaborazione per *scatter analysis* nel Datawarehouse di Ateneo, si riporta, attraverso grafici a dispersione, la *variazione percentuale rispetto al primo anno nel triennio e lo scostamento dalla media Italia*. Si evidenziano i seguenti andamenti:

- gli **iscritti al primo anno provenienti da altre regioni o laureati in altro Ateneo** mostrano una maggiore distribuzione verso la variazione e lo scostamento negativo;
- gli **iscritti entro la durata normale del corso che abbiano acquisito almeno 40cfu nell'anno solare** si distribuiscono prevalentemente secondo uno scostamento positivo anche se con variazione negativa;
- i **laureati entro la durata normale del corso** si distribuiscono tendenzialmente con una variazione e scostamento negativo e con una certa variabilità da corso a corso.

▲Fig. 4.9 – Attrattività e regolarità degli studi per CdS e Scuole (fonte: DAF; dati aggiornati a ottobre 2025).

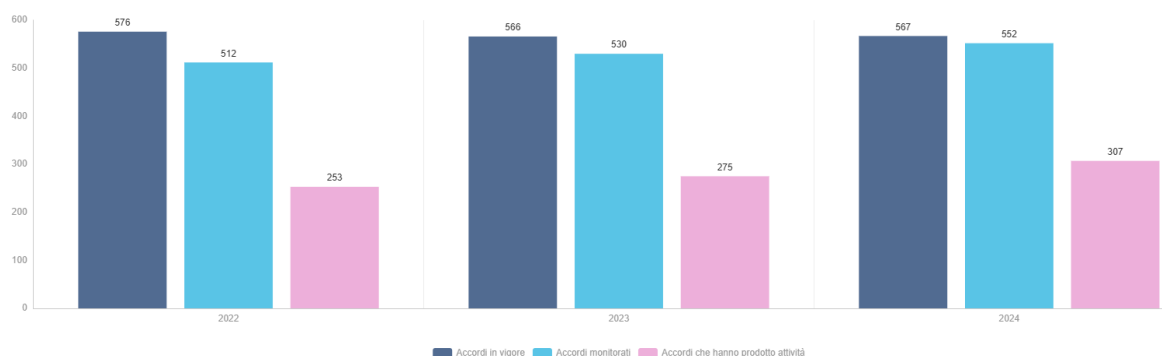


D.3.3 – Dimensione Internazionale

Cresce la numerosità e varietà delle iniziative per l'internazionalizzazione della didattica e trova compimento una buona semplificazione delle procedure di riconoscimento dei crediti conseguiti all'estero (pacchetti di mobilità). Nel quadro degli **indicatori di internazionalizzazione**, si osserva: aumentano gli accordi bilaterali monitorati che hanno prodotto attività, passando dai 253 del 2022 ai 307 del 2024; aumenta la mobilità in entrata sugli accordi di collaborazione UE ed extra UE, allungando il trend positivo di alcuni anni e passando dalle 591 unità del 2022 alle 695 del 2024; in tendenziale aumento la mobilità di studenti incoming (Erasmus+, accordi interuniversitari, traineeship ka131, altri programmi) che supera, nel 2023, le 1500 unità; diminuisce la mobilità in uscita sugli accordi di collaborazione UE e extra UE per tutti i ruoli, ad eccezione del PTA, passando dalle 636 unità del 2023 alle 560 del 2024; diminuisce la mobilità di studenti outgoing (studio, traineeship, extra UE) per tutte le tipologie di corso, passando dai 1.259 studenti del 2022 ai 1.079 del 2024; pressoché stabile l'attrattività dell'esperienza formativa all'estero in termini di cfu conseguiti.

▲Fig. 4.10a – Accordi bilaterali (fonte: DAF).

Accordi bilaterali in vigore, monitorati e che hanno prodotto attività
Anni 2022, 2023, 2024

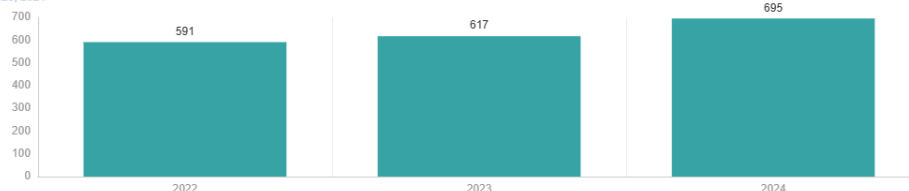


Fonte: Accordi internazionali - ATLAS

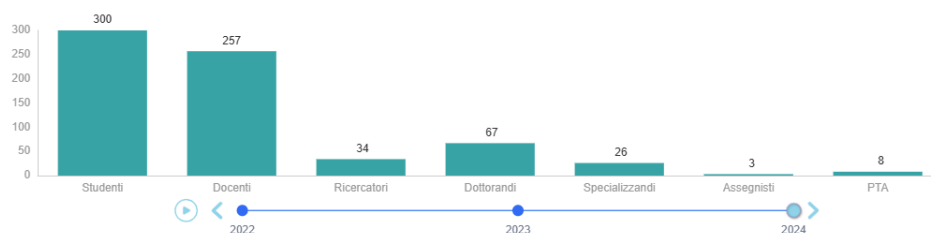
▲Fig. 4.10b – Mobilità in entrata e in uscita accordi UE ed extra UE: totali e distinzione per ruolo (fonte: DAF).

Mobilità in entrata accordi UE e extra UE

Anni 2022, 2023, 2024



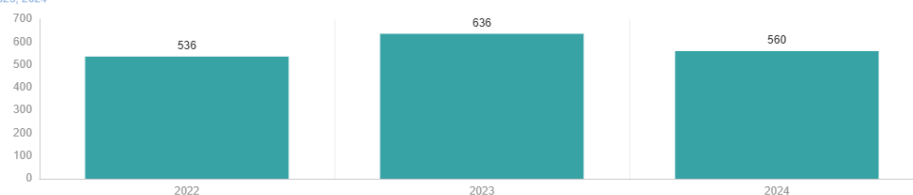
per ruolo



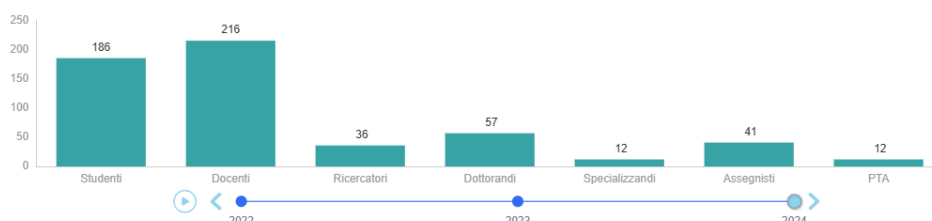
Fonte: Accordi internazionali - ATLAS

Mobilità in uscita accordi UE e extra UE

Anni 2022, 2023, 2024



per ruolo

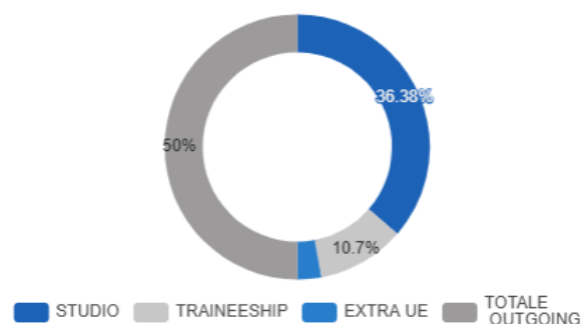
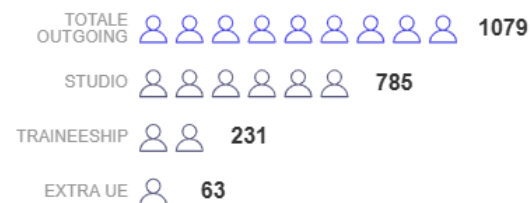


Fonte: Accordi internazionali - ATLAS

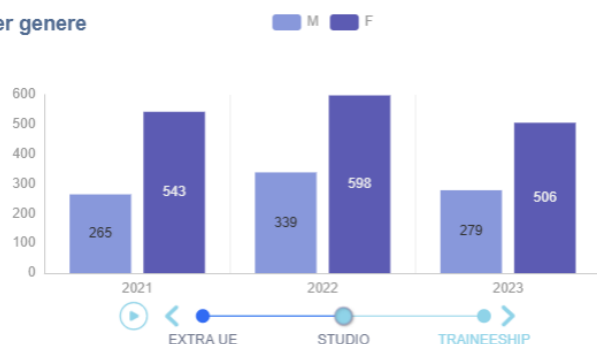
▲Fig. 4.10c Erasmus e accordi interuniversitari. Numerosità studenti outgoing per genere e tipologia di corso di studio frequentato; numerosità studenti incoming per tipologia di mobilità (fonte: DAF).

Mobilità studenti outgoing UE e extra UE

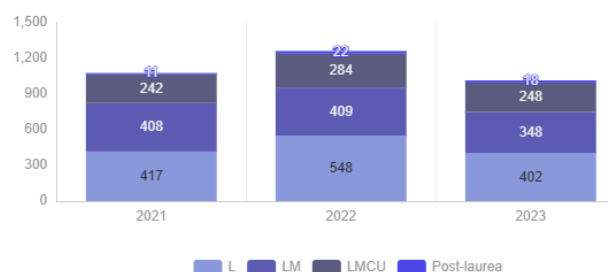
Anno 2023



per genere



per tipo di corso

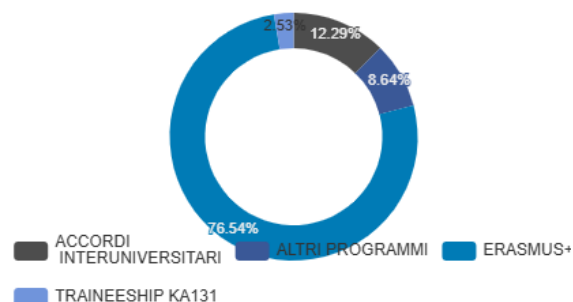
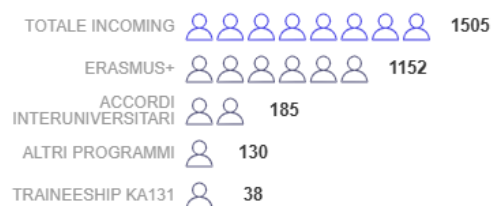


***L'anno di riferimento dei dati è l'anno accademico X/X+1

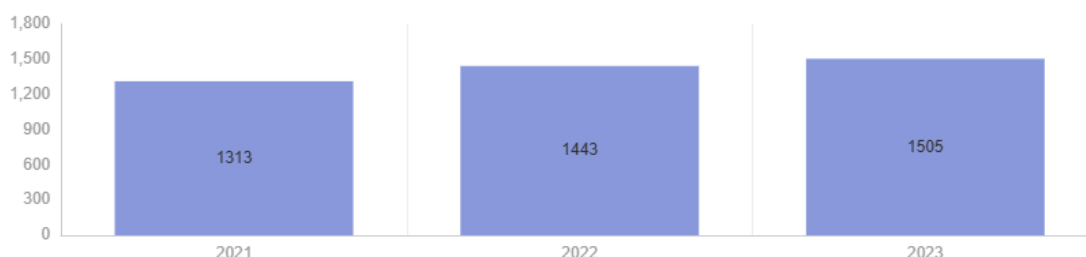
Fonte: Area mobilità internazionale

Mobilità studenti incoming

Anno 2023



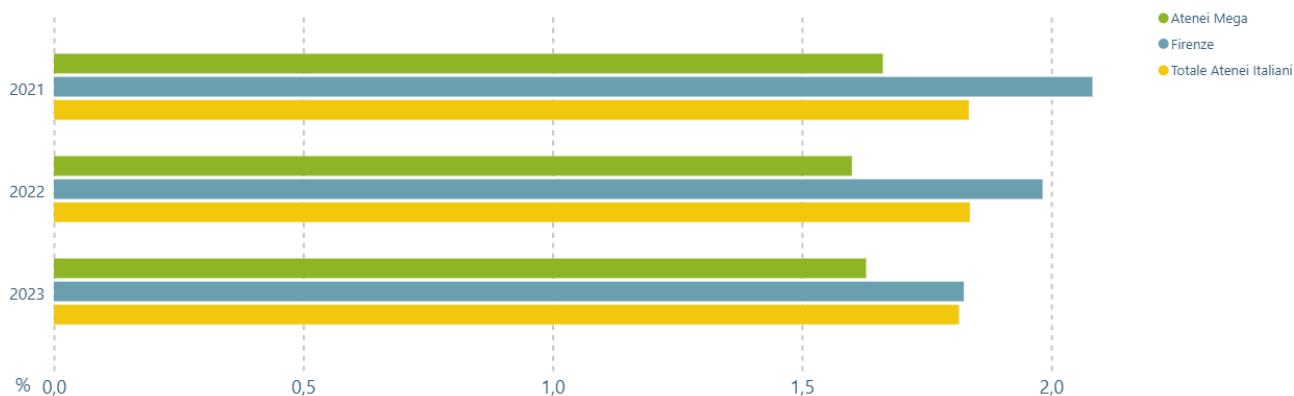
Trend



***L'anno di riferimento dei dati è l'anno accademico X/X+1

Fonte: Dati interni UNIFI - ESSE3

Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti (inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale")



L'indicatore misura l'esposizione degli studenti a periodi di studio all'estero attraverso la percentuale di crediti formativi universitari (CFU) conseguiti in esperienze internazionali. Un valore elevato dell'indicatore riflette non solo una forte propensione degli studenti alla mobilità, ma anche la presenza di un ecosistema universitario che facilita e valorizza le esperienze internazionali attraverso efficaci servizi di supporto, collaborazioni con atenei stranieri e una buona integrazione dei percorsi esteri nei curricula nazionali. L'indicatore è calcolato a livello di ateneo e corso di studio. L'anno di riferimento $x/x+1$. Ultimo Aggiornamento 15/07/2025 - Fonte: elaborazioni su dati MUR - Anagrafe Nazionale Studenti

▲ Indicatore Di14 (fig. 4.11; fonte: Cruscotto ANVUR).

L'attrattività dell'esperienza all'estero registra una tendenza in lieve calo nell'ultimo triennio di riferimento (2021-2023), con CFU conseguiti che passano dal 2,1% al 1,82%. Tuttavia, l'andamento si mantiene leggermente al di sopra della media dei Mega-atenei e comunque in linea con la media Italia.

D.3.4 – Esigenze di specifiche categorie di studenti

D.3.5 – Attività di sostegno e di counseling

D.3.6 – Tutorato e orientamento in uscita

Oltre al già citato progetto *Unifi include*, l'Ateneo:

- prevede specifiche attività di sostegno per gli studenti con particolare attenzione alle debolezze della preparazione iniziale e prevedendo chiare modalità per il recupero degli obblighi formativi aggiuntivi;
- organizza incontri diretti con le aziende, webinar di orientamento al mondo del lavoro con professionisti esperti, workshop o interattivi per lo sviluppo delle competenze trasversali, consulenze individuali;
- attiva servizi di consulenza psicologica gratuita per gli studenti.

L'Ateneo prevede inoltre un'adeguata offerta di tutorato per studenti in ingresso e in itinere, oltre che opportune attività e servizi di orientamento in uscita.

I risultati della didattica appaiono notevoli in termini di ammissioni e avvisi di nuove carriere. Per quanto riguarda la progressione di carriera invece si ravvisano ulteriori spazi di miglioramento. Tenuto comunque conto dell'eterogeneità del quadro dei singoli CdS, si raccomanda quindi all'Ateneo e ai Corsi di Studio:

- di **monitorare con costante attenzione l'evoluzione degli indicatori di regolarità delle carriere degli studenti e l'efficacia delle azioni di miglioramento, prevedendo anche un monitoraggio in itinere**, che consenta di predisporre per tempo le eventuali azioni correttive.
- **analizzare gli aspetti endogeni del percorso formativo che possono ostacolare la progressione di carriera** (conoscenze preliminari, carico didattico, esami scoglio, etc.);
- **sviluppare ulteriormente i servizi di orientamento e counseling per intercettare esigenze e difficoltà** che potrebbero condizionare il regolare svolgimento del percorso formativo, fino a determinarne l'abbandono.

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

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

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

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

In accordo Nucleo-Presidio, anche alla luce del pregresso status della pianificazione dipartimentale, cambia il modello di analisi delle RADip, lavorando inizialmente su un campione di relazioni selezionate sulla base del piano di audizioni, individuando alcuni aspetti chiave da analizzare anche in ottica trasversale, infine restituendo opportuni feedback ai Dipartimenti coinvolti. A tendere si auspica un grado di copertura più ampio del monitoraggio, sia per quanto riguarda la documentazione di rendicontazione e autovalutazione dei Dipartimenti, che per quanto concerne la costruzione dei piani di sviluppo.

5.1 STRATEGIE DEI DIPARTIMENTI

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo sono declinati nella pianificazione dipartimentale che sostiene il conseguimento dei risultati generali

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

Il [Piano Strategico 2025-2027](#) esprime le linee di sviluppo delle attività di ricerca e valorizzazione delle conoscenze:

- **stimolare l'avanzamento delle conoscenze per affrontare le sfide locali e globali, promuovendo la ricerca di base e applicata, l'interdisciplinarietà e la scienza aperta;**
- **incrementare l'impegno pubblico e l'interscambio delle conoscenze per contribuire allo sviluppo della società e del territorio.**

Fino al ciclo di programmazione del 2022 i Dipartimenti erano stati invitati dall'Ateneo a individuare, tra gli obiettivi del Piano Strategico, quelli più pertinenti alla propria vocazione, e a collegarvi autonomamente azioni, indicatori e target. Tale impulso è senz'altro servito a creare il senso di un fondamento comune nella pianificazione di Ateneo, ma, come già rilevato dal Nucleo

nelle precedenti [Relazioni](#) (cfr. § 3), ha mostrato alcuni limiti rispetto alle effettive capacità dei Dipartimenti di esprimere una programmazione metodologicamente affidabile per la successiva misurazione dei risultati e degli impatti prodotti.

E.1.2 – Coerenza tra strategie di Ateneo e dipartimentali

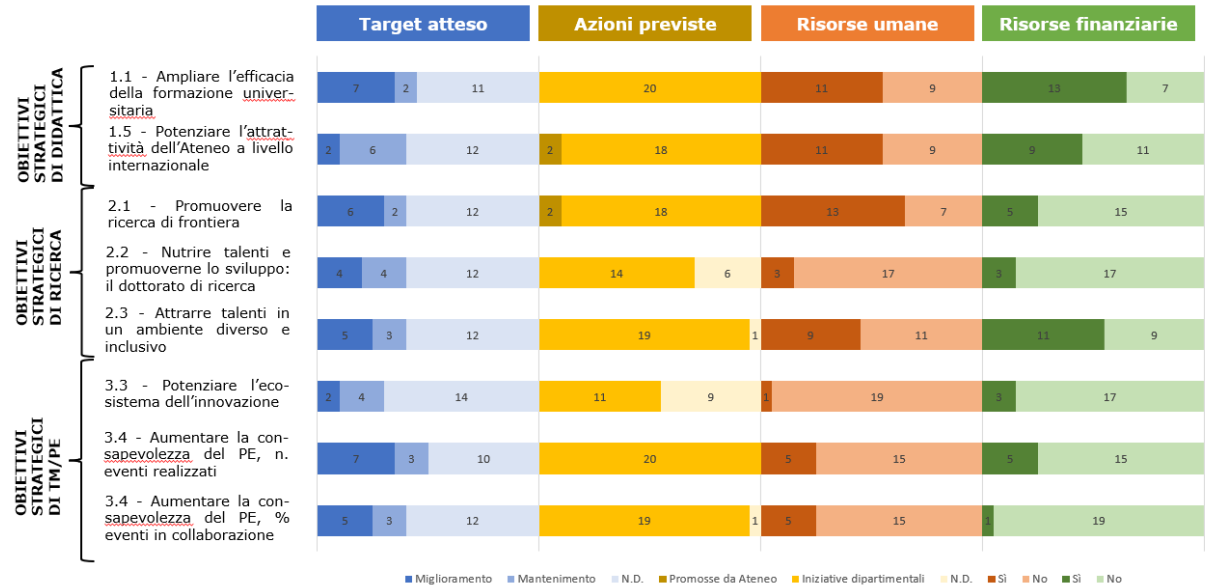
Mostrando di condividere queste considerazioni, e l’approccio integrato promosso dal modello AVA 3, **l’Ateneo ha avviato l’impianto di pianificazione attualmente in uso con il ciclo di pianificazione del 2023**. Dando seguito alle precedenti raccomandazioni del Nucleo, l’Ateneo ha **allineato le tempistiche e le procedure della pianificazione strategica, a quelle della programmazione triennale del personale e dei processi dell’AQ, con uno specifico riguardo all’impiego delle risorse economiche**.

I Dipartimenti sono quindi chiamati alla definizione del **Piano di Sviluppo Dipartimentale, nel quale articolare la propria visione di sviluppo**, individuando le azioni e le risorse indirizzate a conseguire gli obiettivi dell’Ateneo, esplicitando il reclutamento operato a garanzia dell’attuazione delle azioni programmate e dell’equilibrata crescita del Dipartimento. La misurazione dei risultati è operata sui medesimi indicatori di pianificazione dell’Ateneo nel suo complesso, naturalmente fatti salvi gli obiettivi a specifico presidio d’Ateneo.

E.1.3 – Organizzazione e sistema di monitoraggio dipartimentale

La modifica ha senz’altro costretto i Dipartimenti a un **riassetto organizzativo maggiormente centrato sulle strategie generali** e quindi a uno **sforzo di ripensamento del processo di pianificazione integrata**, che dal 2024 sembra avere restituito i primi risultati (cfr. fig. 5.1). Emerge infatti una migliore indicazione dei target degli indicatori, una maggiore diffusione e coerenza delle azioni dipartimentali per il conseguimento dell’obiettivo. Rimane invece ancora migliorabile la connessione con le risorse finanziarie necessarie per sostenere le azioni.

La pianificazione dipartimentale, allineamento con obiettivi del Piano Strategico



▲Fig. 5.1 – Qualità della pianificazione integrata dei Dipartimenti UniFI. Fonte: analisi NUV sui Piani Strategici Dipartimentali 2024 (20 Relazioni pervenute su 21 Dipartimenti di Ateneo).

Si ritiene che la modalità di pianificazione adottata, adeguatamente assistita dalle azioni di monitoraggio del PQA e alle valutazioni del NUV, possa condurre nel medio periodo a un assetto

omogeneo di pianificazione dipartimentale, in grado di sostenere gli obiettivi comuni dell'Ateneo, con un'organizzazione e un sistema di monitoraggio più funzionale alle strategie.

Nucleo di Valutazione e Presidio della Qualità hanno recentemente presentato al Collegio dei Direttori di Dipartimento di Ateneo il piano di rafforzamento della pianificazione dipartimentale e della conseguente rendicontazione. Allo scopo Nucleo e Presidio stanno riesaminando Piani e Relazioni presentate dai Dipartimenti nello scorso mese di maggio con lo scopo di individuare in profondità gli aspetti da migliorare e le buone prassi da seguire in ciascun documento. Le risultanze di tale attività costituiranno preziosi spunti per la redazione dei documenti del prossimo ciclo di programmazione/rendicontazione. Il lavoro è stato recentemente avviato con la valutazione di 6 Dipartimenti su 21 e se ne prevede la conclusione nelle prossime settimane. Seguiranno le successive operazioni di restituzione.

Alla luce della revisione dei processi di pianificazione e monitoraggio delle strategie dei Dipartimenti, si raccomanda l'Ateneo:

- di **proseguire l'analisi dei Piani Strategici Dipartimentali e delle Relazioni Annuali dei Dipartimenti**, per verificare che gli obiettivi e le azioni proposte siano plausibili, realizzabili e coerenti con la visione, e che siano sempre sottoposte ad una valutazione ciclica di efficacia;
- a **coinvolgere i Dipartimenti nelle pianificazioni operative**, cosicché la scelta degli obiettivi sia condivisa fin dalle fasi iniziali e calibrata anche in funzione delle specificità delle aree disciplinari, potenziando quindi le capacità di declinazione nei Piani di Sviluppo Dipartimentali.

5.2 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIPARTIMENTI

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

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

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

Le attività di monitoraggio rafforzato

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

La nuova calibrazione dei momenti di monitoraggio, autovalutazione e riesame alla fase di pianificazione successiva ha migliorato la qualità dei processi.

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

Qualità della produzione scientifica
Nella VQR 2015-2019 l'Ateneo è risultato settimo in Italia per qualità (IRAS1 e 2 pari 3,21) e quantità (IRAS3 pari a 3,63) dei prodotti di ricerca; tuttavia, è diminuito il numero di Dipartimenti che hanno ottenuto il finanziamento come Dipartimenti di Eccellenza (da 9 a 7, per un budget complessivo superiore ai 56 milioni di euro da investire nel periodo 2023-27). In attesa dei risultati della VQR 2020-2024, le relazioni semestrali dell'Osservatorio della Ricerca mostrano una costante riduzione dei docenti inattivi e una buona percentuale di docenti in possesso dei requisiti per ottenere l'abilitazione scientifica nazionale al ruolo successivo (il 90% dei PO hanno abilitazione per il ruolo di Commissari per la valutazione dell'abilitazione, il 90,7% dei PA hanno requisiti per abilitazione a PO e il 77,5 % dei Ricercatori hanno requisiti idonei all'abilitazione a PA).
Politiche di reclutamento
Unifi ha ottenuto l'8° posto nazionale sulla qualità delle politiche di reclutamento (IRAS2 VQR 2015-2019) ed è in continua crescita nel triennio il valore dell'indicatore Anvur iA_C_4 "Percentuale di professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo (73,9% contro il 72,4% del 2022 e il 53,3% del 2020).
Progetti di ricerca
Nel 2024 diminuiscono i progetti di ricerca finanziati, un dato coerente con le opportunità di finanziamento che sono risultate disponibili nel 2023 e nel 2024. È necessario, infatti, considerare che nel 2023 e nel 2024 non sono stati pubblicati bandi PRIN da parte del MUR, mentre nel 2021 e nel 2022 era stata altissima la partecipazione ai bandi PRIN emanati dal Ministero
Trasferimento tecnologico
Si osserva un andamento altalenante nel numero di brevetti depositati (con minori importi valorizzati nel 2023 rispetto all'anno precedente) e una ripresa nel 2024. Diminuiscono gli spin off riconosciuti e attivi nell'anno 2024 rispetto al 2023. L'Ateneo è, d'altra parte, fortemente impegnato sull'attuazione dei progetti finanziati dal PNRR. Il finanziamento complessivo ammonta, a valle delle rimodulazioni avvenute in corso d'anno (alcune delle quali ancora in corso con attesa delle prese d'atto da parte del MUR), a € 98.499.447,83 (per una sintesi dei progetti finanziati, vedasi la relazione allegata al <u>Bilancio di Esercizio 2022</u> (cfr. § 2.4)).
Public engagement
Attività numerose, diversificate nella tipologia e negli impatti sono rendicontate nel sistema di rilevazione Sisvaldidat https://sisvaldidat.it/



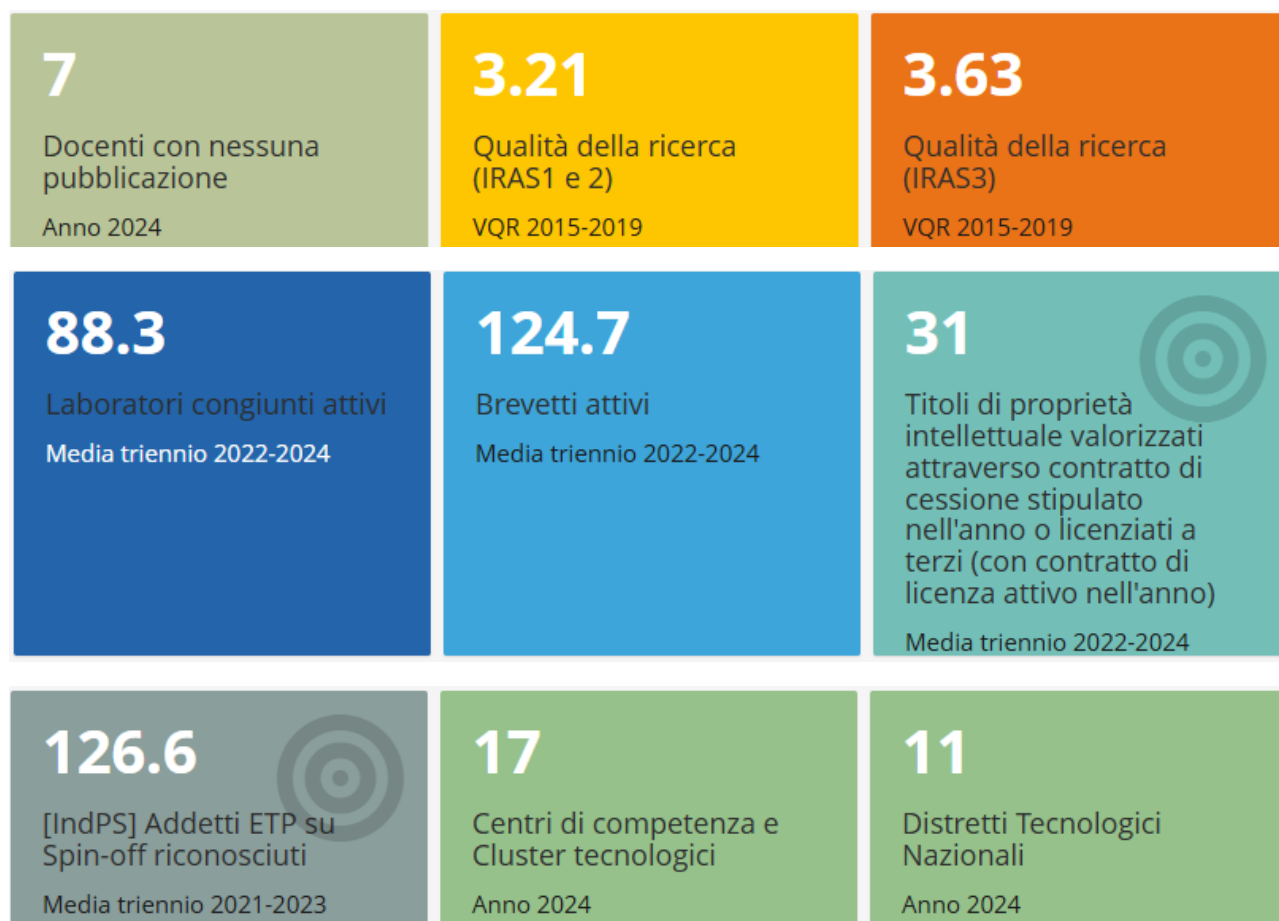


Fig. 5.2 – Sintesi dei risultati della ricerca e terza missione Unifi. Fonte: Cruscotto Dipartimenti 2024 (dati estratti luglio 2025).

5.3 CRITERI DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE

La ripartizione delle risorse (di personale e finanziarie) all'interno dei Dipartimenti segue le politiche di ripartizione generale e combina la suddivisione pro-capite con la rilevazione dei fabbisogni e il supporto alle strategie

E.3.1 – Criteri dipartimentali di distribuzione interna delle risorse

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

L'Ateneo, a luglio di ogni anno, assegna ai Dipartimenti il budget finanziario per l'esercizio successivo. Entro il mese di ottobre i Dipartimenti presentano al Settore Bilancio le previsioni di spesa per la costruzione del Bilancio Unico preventivo.

I Consigli di Dipartimento approvano i budget di struttura a seguito delle proposte delle Commissioni di Indirizzo e di Autovalutazione (CIA) interne a ciascun Dipartimento. Le proposte richiamano, per la ripartizione interna delle risorse, i criteri generali di Ateneo (sostenibilità didattica, monitoraggio dei SSD in sofferenza, riequilibrio tra le fasce del personale docente afferente ai vari SSD/macrosettori, valutazione scientifica dei SSD/macrosettori, potenziamento di specifiche linee di ricerca...). Dalle Relazioni dei Dipartimenti si apprende che alcuni Dipartimenti hanno regolamentato esplicitamente i criteri per la ripartizione delle risorse (PuOr e finanziarie)

tra SSD e gruppi di ricerca, spesso limitandosi tuttavia a una suddivisione pro-capite tra le componenti afferenti al Dipartimento.

Tra il 2023 e il 2024, l'Ateneo ha promosso un controllo più stringente sull'utilizzo delle risorse da parte dei Dipartimenti, da un lato introducendo il sistema di misurazione di autofinanziamento delle missioni istituzionali, dall'altro attraverso un controllo in itinere ed ex post sulle poste residue del fondo di dotazione.

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

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

§ 2.1).

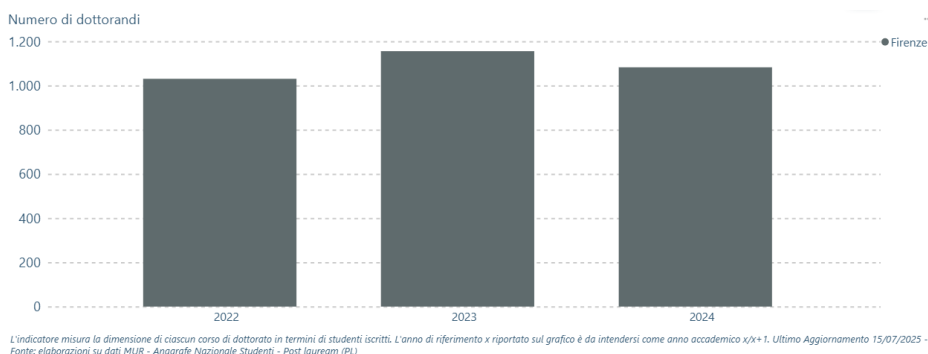
Apprezzando quanto già avviato dall'Ateneo, il Nucleo raccomanda l'ulteriore sviluppo di metodologie atte a garantire **l'adeguatezza delle risorse assegnate ai Dipartimenti per sostenere le missioni e le azioni di sviluppo dipartimentale in sinergia con gli obiettivi generali di Ateneo**, mantenendo costante attenzione alla coerenza tra le strategie della struttura e quelle istituzionali.

5.4 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DOTTORATI

Gli indicatori di qualità del Dottorato di Ricerca appaiono per lo più soddisfacenti, con potenziali margini di sviluppo, considerato l'impianto di un nuovo sistema di AQ di Ateneo per i PHD e l'osservazione di alcune tendenze positive.

E.2.2 – Risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca

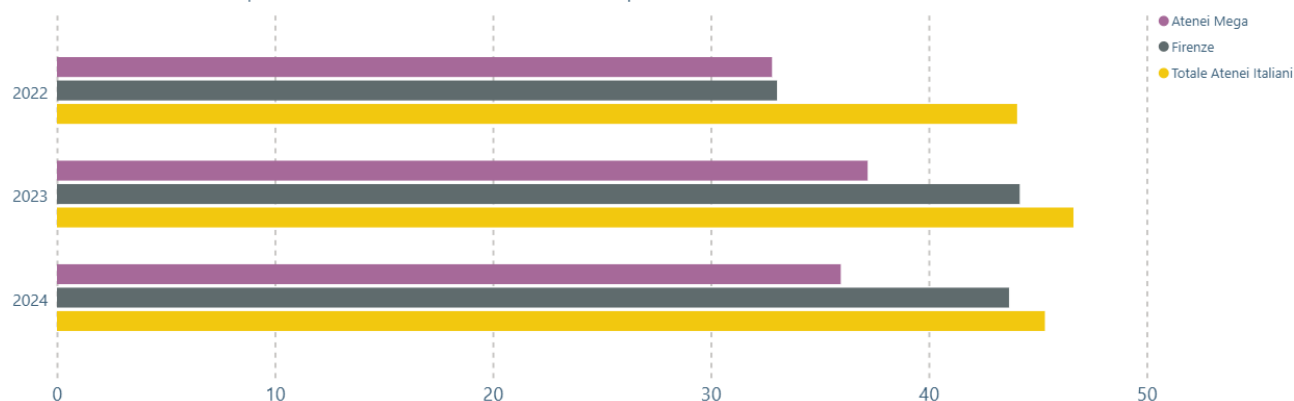
L'Ateneo ha definito **obiettivi strategici per il potenziamento dei Corsi di Dottorato**. Attraverso il Delegato, il Sistema di Governo ha adeguato i processi di gestione del Dottorato alle previsioni del modello AVA 3, a cominciare dall'impulso alle attività formative. Per monitorare i risultati dei Corsi di Dottorato, l'Ateneo dispone del Cruscotto ANVUR e del cruscotto Dottorati (informazioni tratte dall'Anagrafe Dottorati, dal gestionale delle carriere dei dottorandi, dall'Indagine Almalaurea sui dottori di ricerca).



▲ **Indicatore DT02** (fig. 5.2; fonte: *Cruscotto ANVUR*).

La numerosità degli iscritti, dopo l'aumento nel 2023/2024, subisce una lieve flessione nel 2024/2025.

Percentuale di dottorandi al primo anno laureati in un ateneo diverso da quello sede del corso di dottorato

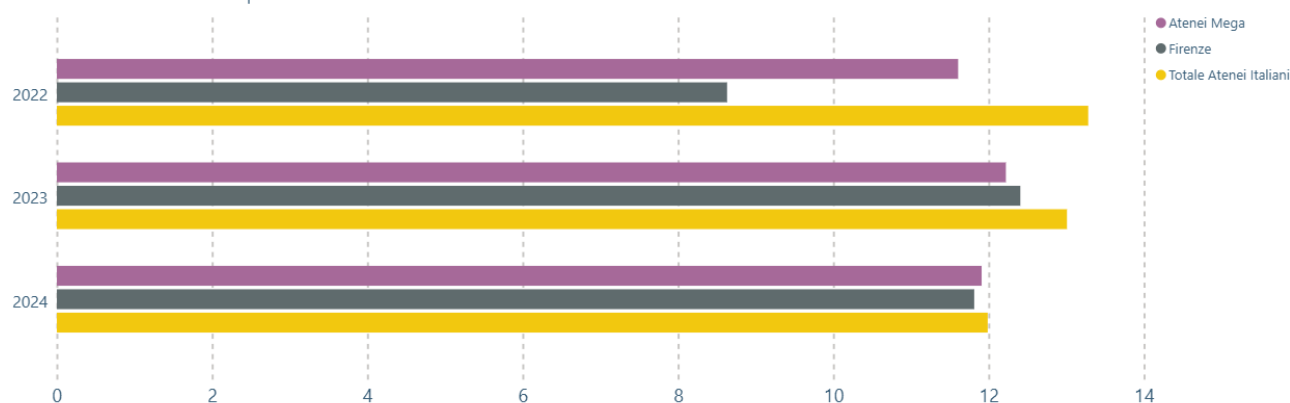


L'indicatore misura la percentuale di dottorandi che hanno conseguito la laurea in un ateneo diverso da quello in cui è attivato il corso di dottorato. L'anno di riferimento x riportato sul grafico è da intendersi come anno accademico $x/x+1$. Ultimo Aggiornamento 15/07/2025 - Fonte: elaborazioni su dati MUR - Anagrafe Nazionale Studenti - Post lauream (PL)

▲ Indicatore DT04 (fig. 5.3; fonte: Cruscotto ANVUR).

Dopo un significativo aumento dal 2022 (33%) al 2023 (43,7%), si mantiene stabile, nel 2024, l'attrattività verso i laureati in altri atenei; scostamento decisamente positivo rispetto ai mega-atenei e diminuzione significativa del gap percentuale rispetto alla media Italia dal 2022 al 2024, che passa dall'11% a meno del 2%.

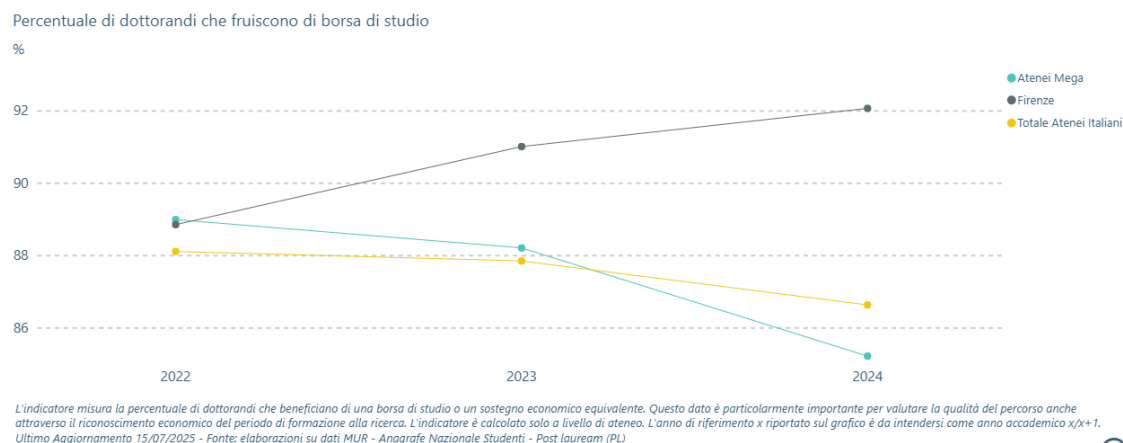
Percentuale di dottorandi al primo anno laureati all'estero



L'indicatore misura la percentuale di dottorandi che, dopo aver conseguito la laurea all'estero, scelgono di iscriversi a un dottorato di ricerca in Italia. Questo indicatore permette di valutare la capacità del sistema universitario italiano di attrarre laureati di altri Paesi. L'indicatore è calcolato a livello di ateneo. L'anno di riferimento x riportato sul grafico è da intendersi come anno accademico $x/x+1$. Ultimo Aggiornamento 15/07/2025 - Fonte: elaborazioni su dati MUR - Anagrafe Nazionale Studenti - Post lauream (PL)

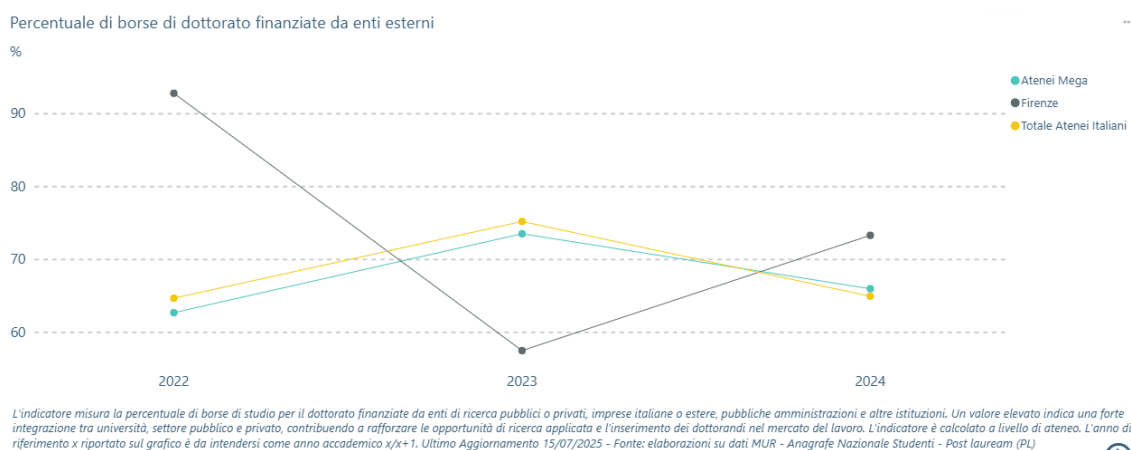
▲ Indicatore DT05 (fig. 5.4; fonte: Cruscotto ANVUR).

Dopo l'aumento registrato dal 2022 al 2023, si mantiene pressoché stabile, nel 2024, l'attrattività verso i laureati all'estero, con percentuali sostanzialmente in linea con i mega-atenei e la media Italia.



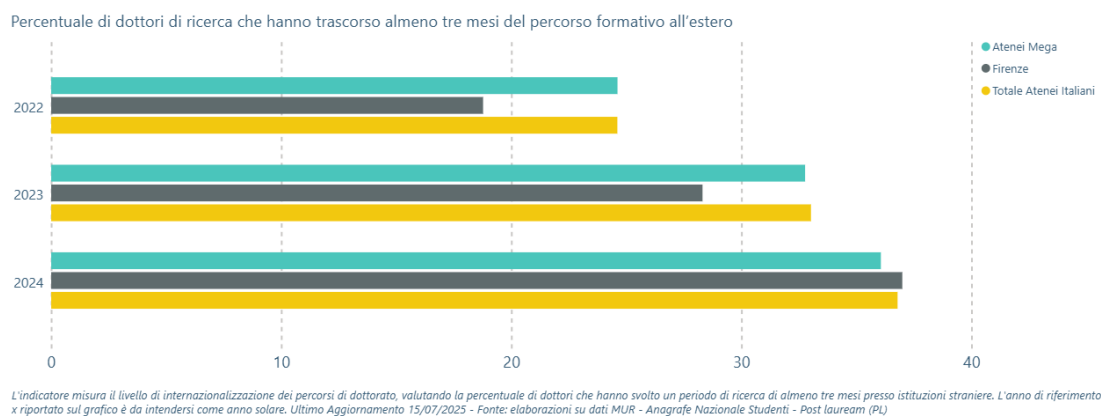
▲ Indicatore DT01 (fig. 5.5; fonte: Cruscotto ANVUR).

In tendenziale aumento la percentuale di dottorandi che beneficiano di una borsa di studio; scostamento positivo rispetto ai mega-atenei e alla media Italia.



▲ Indicatore DT07 (fig. 5.6; fonte: Cruscotto ANVUR).

La percentuale di borse finanziate dall'esterno ha un andamento oscillante e nell'ultimo anno di riferimento si attesta su un valore superiore a quello dei mega-atenei e della media Italia.



▲ Indicatore DT15 (fig. 5.7; fonte: Cruscotto ANVUR)

Il *livello di internazionalizzazione dei PHD* è in tendenziale e significativo aumento dal 2022 al 2024; in riferimento all'ultimo anno si mostra in linea con i mega Atenei e la media Italia, recuperando il gap precedente.

Condizione occupazionale dei dottori di ricerca	Collettivo Selezionato	Collettivo selezionato disaggregato per area disciplinare				
		ingegneria	scienze della vita	scienze di base	scienze economiche, giuridiche e sociali	scienze umane
Numero di dottori di ricerca	261	55	60	72	24	50
Numero di intervistati	173	31	46	47	14	35
Tasso di risposta sul totale dei dottori di ricerca ¹	66,3	56,4	76,7	65,3	58,3	70,0
Tasso di risposta sui dottori di ricerca contattabili ²	90,1	96,9	90,2	90,4	73,7	92,1
Tasso di occupazione ³						
Uomini	92,9	100,0	91,3	96,6	100,0	75,0
Donne	93,3	88,9	100,0	94,4	83,3	89,5
Totale	93,1	96,8	95,7	95,7	92,9	82,9

Fig. 5.7 – Condizione occupazionale dei Dottori di Ricerca a un anno dal dottorato, distinta per aree disciplinari. Indagine Almalaurea anno 2024.

La condizione occupazionale dei Dottori di Ricerca a un anno dal dottorato si attesta su un valore più alto rispetto alla media nazionale (93,1% vs 91,2%), malgrado un arretramento di poco più che un punto percentuale rispetto all'anno passato. Permane il gap dell'area di scienze umane rispetto alle altre aree disciplinari, anche per un netto recupero delle aree delle scienze di base e delle scienze economiche, giuridiche e sociali che si allineano ai risultati più elevati di ingegneria e scienze della vita.

L'Ateneo, attraverso il Presidio della Qualità, ha impiantato un sistema strutturato di AQ dei Dottorati di ricerca, non solo elaborando nuove linee guida, strumenti per il monitoraggio e una corposa documentazione a supporto, ma prevedendo anche incontri di confronto con le parti a scopo formativo/informativo. Il nuovo sistema di monitoraggio e la sua sperimentazione diffusa tra i Dottorati, ha sicuramente favorito, finora, una **maturazione nel livello di consapevolezza e nell'applicazione di un metodo di autovalutazione**.

In corso di preparazione e programmazione il piano di audizioni documentali e telematiche che consentiranno l'effettiva valutazione di efficacia del sistema ormai condiviso e applicato.



unifi.it