UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Sistema di Assicurazione della Qualità

PQA - Presidio della Qualità

Indice

Introduzione 2
Glossario e acronimi 4
Fonti documentali 7
1 Organizzazione dell'Ateneo e Principi generali 10
2 Politiche per la qualità e Obiettivi 12
3 Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità 14
3.1 Il Ciclo di Deming: Autovalutazione e Riesame 15
3.2 Sistema di AQ della Sede 15
3.3 Sistema di AQ nella Didattica e nei Servizi agli Studenti 16
3.4 Sistema di AQ nella Ricerca e nella Valorizzazione delle Conoscenze 17
3.5 Organi e attori del sistema di AQ 20
Organi di Governo 20
Presidio della Qualità 20
Nucleo di Valutazione 21
Aree dell'Amministrazione Centrale 22
Dipartimenti 22
Scuole e Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) 23
Corsi di Studio (L, LM, LMCU) 24
Corsi di Dottorato 25
4 Cultura della Qualità e Riesame del Sistema di AQ 26

Introduzione

Il presente documento descrive il Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) dell'Università degli Studi di Firenze. Il sistema si ispira ai principi contenuti negli Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG) - in the European Higher Education Area (EHEA) ed è conforme all'attuale modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari, adottato dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) su proposta dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

L'Ateneo fiorentino concepisce l'Assicurazione della Qualità come uno strumento imprescindibile per il pieno sviluppo ed il compimento delle sue missioni.

Per risultare efficace, il suo Sistema di AQ integra in modo organico le fasi di programmazione, attuazione, monitoraggio, valutazione e miglioramento continuo, costituendo un elemento essenziale per la promozione e il consolidamento della cultura della qualità all'interno dell'Ateneo. In tale contesto, la responsabilità della qualità è condivisa da tutti i soggetti coinvolti nei processi istituzionali, che partecipano attivamente alle attività di assicurazione e miglioramento della qualità a tutti i livelli dell'organizzazione. Il Sistema recepisce e declina operativamente i ***5 pilastri*** che delineano la visione strategica dell'Ateneo e ne orientano ogni missione istituzionale: **la Didattica del futuro**; l'**Eccellenza scientifica nella ricerca**; la **Presenza e l'Impatto dell'Ateneo nella Società**; il **Benessere delle Persone**, l'**Ambiente e le Infrastrutture**. Ciascun ambito è declinato in obiettivi strategici e operativi definiti in termini di presidio politico, indicatori di monitoraggio e target.

Il sistema non si limita quindi a garantire la conformità alla normativa vigente, ma a riflettere l'identità dell'Ateneo come "***habitat della conoscenza***" volto alla creazione di valore pubblico.

Il documento individua:

- i processi e i documenti mediante i quali vengono esplicitate le politiche e le strategie dell'Ateneo per la Qualità nell'ambito delle missioni istituzionali di didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e impatto sociale;
- i processi e gli strumenti con i quali viene svolto il monitoraggio delle attività svolte, dei risultati ottenuti ed il relativo riesame ai fini del miglioramento continuo;
- i soggetti coinvolti nei processi di AQ, con i relativi compiti, funzioni e responsabilità.

Il presente documento, predisposto dal Presidio della Qualità di Ateneo, è stato approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 16 e 25 febbraio 2026. [1]

Questo documento persegue l'obiettivo dell'uso di un linguaggio inclusivo; in tutto il documento, l'eventuale uso del genere grammaticale maschile, unicamente a scopo di semplificazione, è da intendersi riferito a tutte le persone che operano nell'ambito della comunità universitaria.

[1] In tale data non erano ancora scaduti i 60gg di tempo a disposizione del MUR per i controlli di legittimità e merito sulle modifiche allo Statuto, già deliberate dagli Organi d'Ateneo competenti. Inoltre, in tale data era in via d'attuazione la riprogettazione delle pagine di AQ del sito web d'Ateneo.
Il documento pertanto potrà essere modificato per correggere sia i riferimenti al nuovo Statuto che i link ai protocolli e template di AQ presenti nelle pagine del sito web d'Ateneo.

Glossario e acronimi

I termini usati nel documento fanno riferimento al glossario ANVUR (citato tra le fonti documentali), a cui si rimanda per ulteriori dettagli.

Accreditamento: il procedimento con cui una "parte terza" riconosce formalmente che un'organizzazione possiede la competenza e i mezzi per svolgere determinati compiti.

Accreditamento periodico: si intende la verifica, con cadenza almeno quinquennale per le sedi e almeno triennale per i corsi di studio, della persistenza dei requisiti iniziali per l'accreditamento e del possesso di ulteriori requisiti di qualità, di efficienza e di efficacia delle attività svolte in relazione agli indicatori di Assicurazione della Qualità.

Ambiti di valutazione: ambiti di valutazione della qualità delle sedi e dei corsi di studio definiti con decreto ministeriale di valutazione, declinati nelle Linee Guida ANVUR in punti di attenzione e aspetti da considerare.

Assicurazione della Qualità (AQ): insieme dei processi e delle attività rivolti a dare fiducia che i requisiti della qualità saranno soddisfatti.

Audit/Audizione: l'audit è processo di valutazione sistematico, indipendente e documentato svolto da un gruppo di valutazione indipendente dalle attività da valutare e finalizzato ad esaminare e valutare le attività di un'organizzazione e i suoi risultati rispetto a standard stabiliti.

Autovalutazione: valutazione del proprio operato che una persona o un gruppo (una università, un dipartimento, un corso di studio, un dottorato di ricerca, il gruppo responsabile di un progetto) compie per proprio conto, sulla base di determinati parametri allo scopo di migliorare le proprie modalità decisionali e gestionali, in funzione del miglioramento della qualità della propria attività.

Commissione di Esperti per la Valutazione (CEV): Commissione incaricata dall'ANVUR della valutazione di Accreditamento Periodico.

Controllo di gestione (o direzionale): meccanismo organizzativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

Gestione per la qualità: attività coordinate finalizzate a guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento alla qualità.

Organi di Governo: si intendono gli Organi definiti nella legge 240/2010, nello Statuto, nel Regolamento Generale di Ateneo e/o in altre Delibere di Ateneo, che concorrono a costituire il Sistema di Governo dell'Ateneo.

Pianificazione strategica: processo orientato a riflettere sulla visione, sulle missioni e sui più importanti fattori di successo dell'organizzazione facendo riferimento a obiettivi di medio/lungo periodo connessi allo sviluppo dell'organizzazione.

Politica: insieme coerente di obiettivi e indirizzi generali (modalità per il loro conseguimento) di un'organizzazione universitaria, stabiliti dal Sistema di Governo anche a fronte di specifiche esigenze dei portatori di interesse.

Politica per la qualità: obiettivi ed indirizzi generali di un'organizzazione relativi alla qualità espressi in modo formale dal Sistema di Governo.

Qualità: nel sistema AVA il termine "qualità" indica il grado con cui gli Atenei realizzano i propri obiettivi didattici, scientifici e di valorizzazione delle conoscenze.

Requisiti per l'Assicurazione Qualità: requisiti che dimostrano la presenza di un Sistema di Assicurazione della Qualità di un'organizzazione.

Riesame: determinazione dello stato di un sistema, di un processo, di un prodotto, di un servizio o di un'attività.

Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità: determinazione dello stato del Sistema di Assicurazione della Qualità per valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle Politiche per la Qualità e dei relativi processi e attività, ai fini del conseguimento degli obiettivi stabiliti.

Riesame del Sistema di Governo: determinazione dello stato del Sistema di Governo per valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo, ai fini del conseguimento degli obiettivi stabiliti.

Sistema di Assicurazione della Qualità: parte del Sistema di gestione per la qualità focalizzata sul soddisfare i requisiti per la qualità.

Sistema di gestione: sistema (struttura organizzativa, processi e procedure) che stabilisce obiettivi e strategie per il loro conseguimento.

Sistema di gestione per la qualità: modalità con cui un'organizzazione (produttrice di beni o fornitrice di servizi) definisce, gestisce e controlla le proprie risorse e le proprie attività al fine di individuare e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti, fornendo loro un bene o un servizio rispondente ai requisiti fissati impegnandosi, allo stesso tempo, a migliorare continuativamente le proprie prestazioni e quindi la propria capacità di soddisfare il cliente.

Sistema di Governo: per Sistema di Governo si intende non solo l'insieme di Organi di Governo definiti nella legge 240/2010 (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale), ma anche altri organi/organismi, comunque denominati, eventualmente

individuati dall'Ateneo nello Statuto, nel Regolamento Generale di Ateneo e/o in altre Delibere di Ateneo.

Visione: come l'organizzazione intende essere in futuro, quello che vuole fare e dove vuole andare.

Tabella 1 - Acronimi utilizzati nel documento

AOU	Azienda Ospedaliero Universitaria
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
AQ	Assicurazione della Qualità
AVA	Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento
CdA	Consiglio di Amministrazione
CdDR	Corso di Dottorato di Ricerca
CdS	Corso di Studio
CIA	Commissione di Indirizzo e Autovalutazione dipartimentale
CPDS	Commissione Paritetica Docenti-Studenti
GdR-CdS	Gruppo di Riesame per il Corso di Studio
GdR-CdDR	Gruppo di Riesame per il Corso di Dottorato di Ricerca
GEP	Gender Equality Plan
IRCCS	Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico
L	Corsi di laurea triennale
LM	Corso di laurea magistrale
LMCU	Corso di laurea magistrale a ciclo unico
NdV	Nucleo di Valutazione
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
OO.AA	Organi di Ateneo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione)
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
PQA	Presidio della Qualità di Ateneo
RA-Dip	Relazione Annuale Dipartimentale
RRC	Rapporto di Riesame Ciclico del CdS
SA	Senato Accademico
SMA	Scheda di Monitoraggio Annuale del CdS
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
SUA CdS	Scheda Unica Annuale del Corso di Studio
TLC	Teaching & Learning Center
UNIFI	Università degli Studi di Firenze
VdC	Valorizzazione delle Conoscenze
VQR	Valutazione della Qualità della Ricerca

Fonti documentali

Di seguito si presentano i principali riferimenti normativi, la regolamentazione di Ateneo e i documenti nei quali l'Ateneo espone le proprie politiche e strategie, e ulteriori risorse informative utili.

Legge n. 240 del 20/12/2010, "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"
D.Lgs. 19/2012, "Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle università"
D.M. 1154/2021, "Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio"
D.M. 226/2021, "Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accreditati"
D.M. 301/2022, "Linee Guida per l'accreditamento dei dottorati di ricerca"
ESG 2015, "*Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area",* European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)
ESG 2027, "*Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area",* - DRAFT for CONSULTATION - European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)

ANVUR - Linee Guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei
(approvate con Delibera del Consiglio Direttivo n. 189 dell'8 agosto 2024)
ANVUR - Linee Guida per l'Autovalutazione e la Valutazione del Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei
(approvate con Delibera del Consiglio Direttivo n. 62 del 4 aprile 2024)
ANVUR - Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari
(approvato con Delibera del Consiglio Direttivo n. 26 del 13 febbraio 2023)
ANVUR – Indicatori a supporto della valutazione
(approvato con Delibera del Consiglio Direttivo n. 3 del 12 gennaio 2023)
Linee guida e strumenti di supporto per l'applicazione del modello AVA 3
Statuto dell'Università degli Studi di Firenze

(Decreto Rettorale n. 1680/2018)

Regolamento Generale d'Ateneo
(Decreto Rettorale n. 991/2020)

Codice etico e di comportamento
(Decreto Rettorale 245/2025)

Regolamento di Ateneo dei Dipartimenti

Regolamento di Ateneo delle Scuole

Regolamento Didattico di Ateneo

Regolamento di Ateneo in materia di Dottorato di Ricerca

Regolamento per il funzionamento dell'Osservatorio della Ricerca

Regolamento per il funzionamento dell'Osservatorio della Valorizzazione delle Conoscenze (in fase di approvazione)

Piano Strategico

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

Relazione sulla performance

Bilanci
(di previsione, di esercizio, sociale, di genere)

Regolamento per il funzionamento del Presidio di Qualità di Ateneo

Documenti e linee guida per l'AQ di Ateneo

Cruscotti di Ateneo per il monitoraggio degli indicatori
(DAF - Datawarehouse Ateneo Fiorentino – ad accesso autenticato)

Piattaforma SISVALDIDAT
(sistema informativo statistico integrato d'Ateneo per la consultazione degli esiti delle indagini sulla qualità della didattica e dei servizi di supporto dall'ex-ante all'ex-post: rilevazione sul gradimento delle iniziative di Orientamento in ingresso, rilevazione Organizzazione CdS, rilevazione Opinione Studenti, rilevazione qualità Servizi di Supporto, rilevazione specifica per il supporto a studenti con DSA/disabilità; rilevazione Tirocini curricolari, rilevazione Opinione Laureandi, rilevazione Opinione iscritti ai corsi di Dottorato)

Sistema di AQ nella Didattica e nei servizi agli studenti

Regolamenti in ambiti didattica

Regolamenti nei servizi agli studenti

Linee guida AQ dei Corsi di Studio e dei Dottorati di Ricerca

Documenti rilevanti CdS e Phd (Scheda SUA-CdS, Scheda di Monitoraggio Annuale, Relazione Annuale CPDS, Riesame ciclico, Modello della Relazione Annuale di Monitoraggio Phd, Modello del Riesame ciclico Phd…)

Sistema di AQ nella Ricerca e nella Valorizzazione delle Conoscenze

Regolamenti e linee guida per il sistema di AQ nella Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze

Linee guida e Relazione Annuale del Dipartimento: Modello commentato Sezione A Piano di Sviluppo Dipartimentale e Sezione B Relazione Annuale di Monitoraggio

Protocolli di audizione

Protocollo audizione dei Requisiti di Sede

Protocollo di audizione dei Corsi di Studio

Protocollo di audizione dei Dipartimenti

1 Organizzazione dell'Ateneo e Principi generali

L'Università degli Studi di Firenze è oggi una delle più grandi organizzazioni per la ricerca e la formazione superiore in Italia, con circa 1.800 docenti e ricercatori strutturati, più di 1.600 tecnici e amministrativi, e oltre 1.600 dottorandi e assegnisti. L'Ateneo è presente con proprie sedi in vari punti della città, ma anche oltre i confini comunali con il polo scientifico di Sesto Fiorentino e le sedi di Empoli, Calenzano, Prato e Pistoia.

L'Ateneo si articola in **21 Dipartimenti**, strutture organizzative fondamentali per la programmazione e l'esercizio delle attività di formazione, ricerca e valorizzazione delle conoscenze. In Ateneo sono inoltre presenti **10 Scuole**, istituite con precise funzioni di raccordo, coordinamento e supporto dell'offerta formativa; ad ogni Scuola aderiscono uno o più Dipartimenti. Per lo svolgimento di attività di ricerca di rilevante impegno su progetti di durata pluriennale che coinvolgono più Dipartimenti o altri enti, sono costituiti Centri di Ricerca interdipartimentali e interuniversitari. **L'offerta formativa è ampia e variegata in tutte le aree disciplinari e a tutti i livelli della formazione**; vengono svolte attività di ricerca, trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze in tutti gli ambiti del sapere. Le missioni istituzionali sono integrate con le attività assistenziali di **due Aziende Ospedaliero-Universitarie** (AOU): l'AOU Careggi e l'AOU IRCCS Meyer (ospedale pediatrico). La gestione tecnica, amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo è affidata alla Struttura Amministrativa, che garantisce funzionalità alle attività istituzionali e di servizio di tutte le strutture. L'attuale articolazione amministrativa comprende **11 Aree Dirigenziali**, ciascuna caratterizzata da una propria organizzazione interna, in ragione dei processi gestiti. Le funzioni di supporto alle strutture didattiche e di ricerca sono presidiate dalla compagine tecnico-amministrativa afferente a Dipartimenti, Scuole e Centri. 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 inoltre vari **Centri di Servizio**, strutture dotate di autonomia gestionale, istituite anche in collaborazione con altre Università e con enti pubblici e privati, e le cui finalità specifiche sono definite nei relativi atti costitutivi. Tra queste hanno rilevanza statutaria il *Sistema Museale di Ateneo* (tra i più importanti nel panorama accademico italiano per importanza, varietà ed estensione delle collezioni) e il *Sistema Bibliotecario di Ateneo*.

L'art. 1 dello **Statuto** sancisce che l'Università degli Studi di Firenze è una "Istituzione pubblica, espressione della comunità scientifica, dotata di autonomia garantita dalla Costituzione, che ha per fine la libera elaborazione e trasmissione delle conoscenze e la formazione superiore, in attuazione delle libertà di ricerca, di insegnamento e di apprendimento".
Il **Codice Etico e di Comportamento** dell'Ateneo impegna tutti i membri della comunità universitaria ad assumere comportamenti idonei a realizzare e diffondere i valori fondamentali della legalità, della laicità, del pluralismo, della libertà da ogni condizionamento, della solidarietà e del rifiuto di ogni discriminazione, della cultura delle

pari opportunità e della promozione del merito, assicurando il rispetto e l'applicazione dei principi generali indicati dallo Statuto.

In questo contesto, il Sistema di AQ assume come principio cardine la *centralità della persona* e l'*inclusione*, promuovendo il benessere di studenti e personale e valorizzando le diversità come risorsa fondamentale dell'*habitat della conoscenza*.

L'Ateneo favorisce, con il concorso responsabile di tutta la sua comunità, lo sviluppo di un sapere critico, aperto allo scambio di informazioni ed alla cooperazione ed interazione delle culture; assicura il proprio intervento a favore del **diritto allo studio** come definito e garantito dall'art. 34 della Costituzione. I valori, la visione e le missioni dell'Università di Firenze sono presentati nello Statuto e attualizzati nel **Piano Strategico di Ateneo** – atto di indirizzo politico attraverso il quale si individuano e definiscono obiettivi strategici di medio periodo e i risultati attesi in termine di impatto e valore pubblico – e nel **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (PIAO).

Il Sistema di AQ assicura l'integrazione sistemica tra pianificazione strategica, gestione delle risorse e monitoraggio delle performance, affinché tali processi concorrano in modo coerente al perseguimento degli obiettivi di crescita dell'Istituzione. Il Sistema di AQ si pone inoltre come garante della creazione di valore pubblico per la società e il territorio, mediante il monitoraggio sistematico delle attività di *valorizzazione delle conoscenze* basato su una rigorosa valutazione della qualità delle iniziative di *public engagement* e di trasferimento tecnologico, nonché sull'attenzione alla piena valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo, con particolare riferimento al Sistema Museale.

L'efficacia delle azioni di AQ è garantita da un approccio *evidence-based*, in quanto valutazioni, e decisioni conseguenti, sono il risultato dell'analisi rigorosa dei *cruscotti* d'Ateneo: Datawarehouse UNIFI, dashboard di monitoraggio degli indicatori appositamente sviluppati, sistema informativo statistico integrato per la consultazione degli esiti delle indagini sulla qualità della didattica e dei servizi di supporto dall'ex-ante all'ex-post – SISVALDIDAT. La disponibilità di un solido apparato di indicatori e di dati certi costituisce il presupposto imprescindibile per orientare i processi decisionali verso il miglioramento continuo.

2 Politiche per la qualità e Obiettivi

Nel contesto dei principi generali precedentemente richiamati, l'Ateneo fiorentino assicura la qualità delle proprie attività attraverso la trasparenza, il controllo e il miglioramento continuo dei processi che regolano le missioni istituzionali: didattica, ricerca, trasferimento delle conoscenze e innovazione nella società. Le politiche e le strategie dell'Ateneo sono attuate nell'ambito di un sistema di governo e assicurazione della qualità coerente con il modello di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento dell'ANVUR.

Le Politiche per la Qualità trovano particolare espressione nel **Piano Strategico**, atto di governo attraverso il quale l'Ateneo afferma la propria identità, dichiarando che cosa vuole essere e comunicando ai portatori di interesse le proprie **strategie**, gli **obiettivi** e le **azioni** per raggiungerli. Gli obiettivi che l'Ateneo individua afferiscono generalmente ai seguenti ambiti:

- le missioni istituzionali;
- la gestione responsabile delle risorse;
- il sistema dei principi e dei valori che ispirano l'azione dell'Ateneo.

Per il triennio 2025-2027, l'Ateneo focalizza la propria programmazione su **cinque pilastri,** ovvero ambiti di azione prioritari: la ***Didattica del futuro***, orientata all'innovazione metodologica della didattica, all'internazionalizzazione e alla centralità degli studenti e dei dottorandi; l'***Eccellenza scientifica*** *nella ricerca*, per rafforzare la proiezione internazionale e l'integrità del sapere; la ***Presenza e l'Impatto dell'Ateneo nella Società***, per generare valore sul territorio; il ***Benessere delle Persone***, volto alla cura e alla crescita della comunità accademica attraverso politiche di inclusione, valorizzazione delle diversità, innalzamento delle competenze e welfare; l'***Ambiente e le Infrastrutture***, per uno sviluppo logistico e tecnologico all'insegna della sostenibilità ambientale, attraverso interventi di efficientamento energetico (Piano Energetico di Ateneo) e mobilità sostenibile (es. Piano Spostamenti Casa-Lavoro). Ciascun ambito è declinato in obiettivi strategici e operativi definiti in termini di presidio politico, indicatori di monitoraggio e target.

In particolare, in linea con la visione dell'Ateneo come *habitat della conoscenza*, il Sistema di AQ integra trasversalmente le politiche di **inclusione, diversità** e **sostenibilità**, trasformandole in obiettivi monitorabili e misurabili. Anche attraverso il monitoraggio delle azioni previste dal **Piano di Uguaglianza di Genere** (GEP), il Sistema AQ garantisce la promozione dell'equità di genere, la rimozione delle barriere alla partecipazione e la valorizzazione delle diversità come pilastri del benessere della comunità accademica. Parallelamente, il Sistema di AQ supporta la **tutela dell'ambiente** attraverso l'integrazione di indicatori di impatto nelle procedure gestionali, monitorando l'efficacia degli interventi di efficientamento energetico, la promozione della mobilità sostenibile e la riduzione dell'impronta ambientale delle sedi universitarie, assicurando che lo sviluppo dell'Ateneo avvenga nel pieno rispetto degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

Come previsto dalla normativa vigente, le azioni per l'attuazione degli obiettivi strategici sono declinate nel PIAO, documento programmatico di durata triennale che attualizza gli indirizzi strategici in obiettivi operativi, specificando gli elementi fondamentali per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance attesa sia nell'ambito delle missioni che della gestione amministrativa. Il PIAO consolida l'integrazione tra pianificazione strategica, assicurazione della qualità, aspetti gestionali e performance organizzativa, rimarcando il senso di una responsabilità condivisa dei risultati tra tutte le componenti dell'Ateneo.

3 Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità

L'assetto organizzativo dell'Università degli Studi di Firenze intercetta un insieme di processi logicamente correlati ed in costante evoluzione, in ragione della dimensione dell'Ateneo, del contesto di riferimento, delle esigenze dei portatori di interesse, delle risorse disponibili e degli orientamenti strategici. Il Sistema di AQ è quindi volto a garantire che la gestione dei processi avvenga in maniera funzionale alla realizzazione delle politiche definite dal Sistema di Governo dell'Ateneo nei documenti strategici, in coerenza con le missioni e la visione. In tale sistema il **Presidio della Qualità** (PQA) sovraintende allo svolgimento delle procedure di AQ a tutti i livelli (Ateneo, Dipartimento, Scuola, CdS, Dottorati), in base agli indirizzi formulati dal Sistema di Governo. Il sistema è basato sulla **logica P-D-C-A** (o cosiddetto *Ciclo di Deming*), che si articola nelle fasi di progettazione (*Plan*), realizzazione (*Do*), monitoraggio (*Check*), miglioramento (*Act*): l'analisi sistematica dei risultati ottenuti e la valutazione del loro eventuale scostamento rispetto ai target prefissati costituiscono il momento di autovalutazione che, attraverso la riflessione critica, porta al riesame e individuazione di buone prassi, aree di miglioramento e azioni correttive. Il funzionamento del Sistema di AQ è periodicamente sottoposto a riesame interno con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

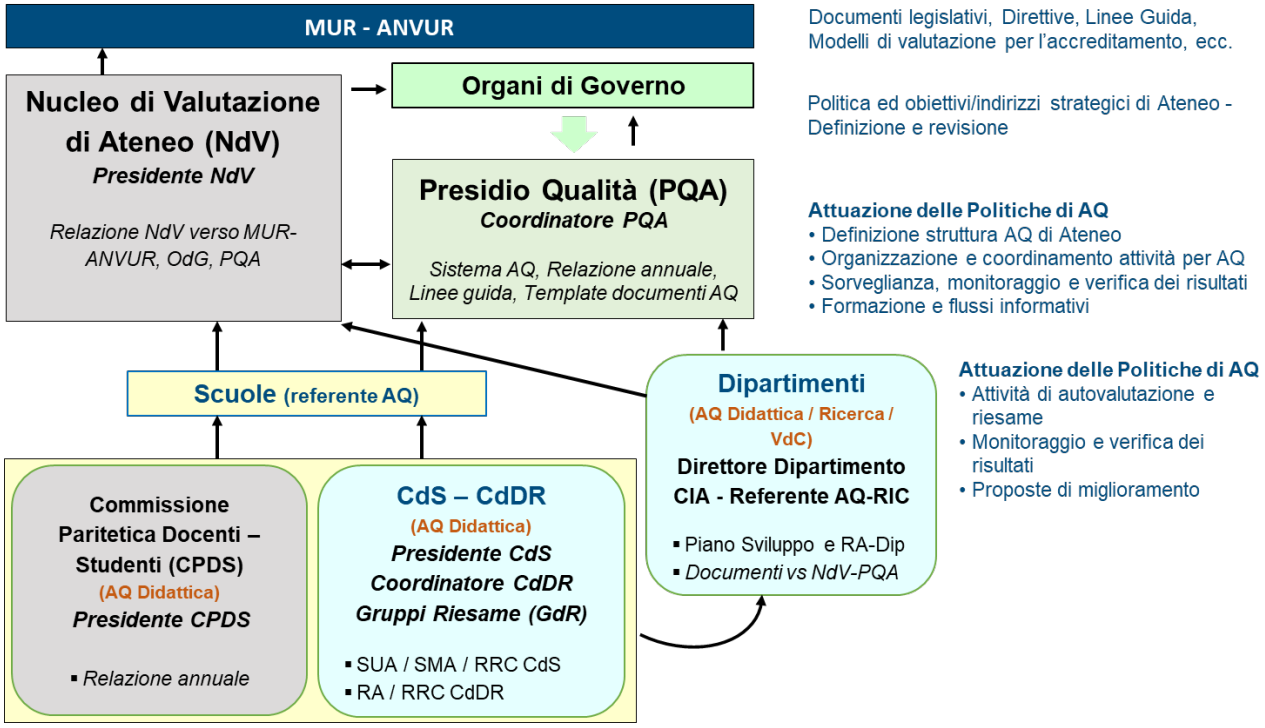

Figura 1: Architettura del Sistema di AQ dell'Università degli Studi di Firenze

3.1 Il Ciclo di Deming: Autovalutazione e Riesame

L'Ateneo impronta i propri processi e lo sviluppo delle attività in accordo con il ***Ciclo di Deming*** (o ciclo P-D-C-A) che, come noto, razionalizza la gestione dell'organizzazione attraverso le fasi:

- **Plan (Pianificazione)**: chiara definizione degli obiettivi che si intende raggiungere, partendo dalle esigenze dei destinatari cui tali obiettivi si riferiscono e in coerenza con i 5 ambiti d'azione prioritari individuati nel Piano Strategico (Didattica, Ricerca, Impatto Sociale, Benessere, Ambiente);
- **Do (Attuazione):** esecuzione delle attività pianificate attraverso una corretta progettazione e gestione dei processi ispirata ai principi di sostenibilità integrale, inclusione e gestione responsabile delle risorse;
- **Check (Monitoraggio):** verifica rigorosa del risultato dei risultati dell'attuazione, a fronte dei riferimenti assunti (obiettivi, confronti con gli altri, trend). Tale fase si sostanzia secondo un approccio *evidence-based*, analizzando le informazioni prodotte dai vari cruscotti digitali dell'Ateneo;
- **Act (Riesame e miglioramento):** adozione delle azioni conseguenti (correzioni, miglioramenti, stabilizzazione sui nuovi livelli di performance) che alimentano direttamente il ciclo successivo di programmazione operativa.

In ogni fase della sequenza, vengono tenuti sotto controllo gli indicatori prestabiliti, tra i quali devono essere inclusi almeno quelli definiti da MUR, ANVUR ed Ateneo. **Il Ciclo di Deming costituisce l'approccio logico all'autovalutazione e al riesame seguito da tutti gli attori ai diversi livelli dell'organizzazione dell'Ateneo** (Governance, Dipartimenti, Scuole, CdS e CdDR), e la sua applicazione consente di verificare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia delle attività che sono svolte per conseguire gli obiettivi stabiliti.

Segue la stessa logica il **Riesame** del Sistema di AQ, ovvero l'insieme delle attività svolte dal Sistema di Governo con il supporto del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione (secondo le modalità chiarite nel Capitolo 4).

3.2 Sistema di AQ della Sede

Il Sistema di Governo dell'Ateneo (Rettrice, Prorettori e Delegati, Organi) definisce le politiche e le strategie di medio periodo redigendo un Piano Strategico di durata generalmente triennale. La definizione del Piano Strategico (fase *Plan*) è un processo partecipato in cui i contributi della parte politica, delle Aree Dirigenziali e dei Dipartimenti vengono integrati con le analisi di contesto (interno ed esterno), le analisi di posizionamento e le esigenze emerse durante le consultazioni delle parti interessate, al fine di individuare gli obiettivi strategici, gli indicatori e i target dei risultati attesi ed allocare le risorse per raggiungerli (in convergenza con il Bilancio di previsione). La declinazione degli obiettivi strategici in programmi operativi avviene nel PIAO e, come

descritto più avanti (cfr. § 3.5), nei Piani di Sviluppo Dipartimentali. In particolare, la definizione del PIAO è frutto di un processo di co-progettazione della squadra di governo con le Aree Dirigenziali (sotto il coordinamento della Direzione Generale); il PIAO integra la pianificazione strategica, l'Assicurazione della Qualità, la performance organizzativa (rispettando i principi annualmente ridefiniti nel SMVP) e si raccorda con la programmazione economico-finanziaria. Per l'attuazione degli obiettivi e delle missioni istituzionali (fase *Do*) l'Ateneo definisce un'organizzazione funzionale e coerente con le strategie e i progetti esecutivi degli obiettivi. Gli esiti delle azioni strategiche e operative implementate sono annualmente monitorati e valutati rispetto ai risultati attesi (fase *Check*), con particolare attenzione per gli impatti generati, e sono rendicontati ai portatori di interesse in una serie di documenti tra loro integrati: Bilancio Consuntivo, Bilancio sociale e di genere, Relazione sulla Performance. A livello dipartimentale l'Ateneo si assicura che lo stesso approccio sia adottato nelle relazioni dipartimentali. Infine l'Ateneo, considerati i risultati ottenuti e gli eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato, anche sulla base dei riscontri del PQA e del NdV (a fronte delle attività e azioni per i quali sono preposti che vengono descritte più avanti), rivede annualmente (o con cadenze più ampie laddove i risultati attesi necessitino di tempistiche più lunghe o siano influenzati da fattori esterni) la propria organizzazione e programmazione operativa al fine di individuare nuove azioni atte al miglioramento continuo dei processi e dei servizi offerti dall'Ateneo (fase *Act*).

3.3 Sistema di AQ nella Didattica e nei Servizi agli Studenti

L'Ateneo esprime la visione complessiva e le potenzialità di sviluppo della propria offerta formativa nel Piano Strategico, nel PIAO e nelle Politiche per la Qualità della Didattica, in coerenza con il contesto scientifico, culturale e professionale di riferimento e le risorse disponibili. Tale visione punta alla realizzazione di una "*Didattica del Futuro*": un modello formativo flessibile, interdisciplinare e centrato sullo studente, inteso come protagonista attivo del proprio percorso di apprendimento. Le politiche e gli obiettivi per la Qualità della Didattica riguardano i tre livelli della formazione universitaria (L, LM / LMCU e alta formazione) e le interazioni tra questi e il sistema della Ricerca, e comprendono obiettivi per la qualità dei servizi orientati al benessere e all'inclusione.

In coerenza con le proprie strategie, l'Ateneo, i CdS ed i CdDR programmano l'offerta formativa *(fase Plan)* con cadenza annuale, tenendo conto delle esigenze delle parti interessate e del contesto - territoriale, nazionale, internazionale - di riferimento. In questa fase, il Sistema di AQ assicura che la progettazione dell'offerta integri l'ascolto sistematico dei portatori di interesse e degli studenti, e monitora il livello di innovazione delle metodologie didattiche. L'Ateneo definisce i criteri e le modalità di distribuzione delle risorse di personale, infrastrutturali e finanziarie, in coerenza con tali obiettivi. L'erogazione dell'offerta (*fase Do*) e l'ambiente di apprendimento (risorse di docenza, infrastrutture, tecnologie e servizi) devono assicurare lo svolgimento del processo formativo in coerenza con le politiche strategiche. Particolare attenzione deve essere rivolta alla qualità degli spazi fisici e digitali, alla sostenibilità delle infrastrutture e alla promozione di un habitat inclusivo che rimuova ogni barriera alla partecipazione. Il

monitoraggio e la valutazione della didattica e dei servizi agli studenti *(fase Check)* prevedono l'analisi sistematica delle relazioni annuali (le schede SMA per i CdS), dei cruscotti di Ateneo e degli indicatori definiti dal modello ANVUR. Un ruolo cruciale è svolto dalle **Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS)**, che agiscono come osservatorio permanente sulla qualità dell'esperienza formativa. Dagli esiti del monitoraggio – ed in particolar modo dal riscontro del PQA e del NdV – gli Organi di Governo (ai vari livelli gerarchici in relazione all'ambito di competenza) definiscono le azioni da avviare, le priorità di intervento (*fase Act*) e l'eventuale allocazione di risorse. Tali azioni non si limitano a correzioni procedurali, ma alimentano la revisione del PIAO per una più efficace allocazione delle risorse umane e finanziarie, premiando l'innovazione ed il miglioramento del valore pubblico prodotto. Il monitoraggio, e quindi la valutazione degli esiti delle azioni correttive attuate, è attività imprescindibile per il riesame delle politiche e la definizione dei nuovi obiettivi, sia di natura strategica che operativa. Il PQA contribuisce nel fornire l'adeguata informazione alla Governance sullo stato di attuazione di politiche ed obiettivi a supporto delle nuove decisioni.

Oltre al PQA e NdV che hanno un ruolo di supporto e valutazione (cfr. § 3.5), nei processi di AQ della Didattica e dei Servizi agli Studenti rivestono un ruolo fondamentale il Prorettore e i Delegati che definiscono le linee di indirizzo per l'offerta formativa, i Dipartimenti con i CdS e i CdDR (con i relativi Gruppi di Riesame – GdR), le Scuole e le relative CPDS. Compiti e responsabilità dei diversi soggetti sono definiti nel paragrafo 3.5.

3.4 Sistema di AQ nella Ricerca e nella Valorizzazione delle Conoscenze

L'Ateneo espone la propria visione e obiettivi per la Qualità nella Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze nel Piano Strategico e nel PIAO, puntando all'*eccellenza scientifica* e al rafforzamento della propria presenza e del proprio impatto nella società. Tali politiche, che abbracciano tutti i settori disciplinari e gli ambiti scientifici tipici di un Ateneo generalista, sono poi recepite e attualizzate attraverso il Piano di Sviluppo Dipartimentale in coerenza con la visione di Ateneo.

La pianificazione *(fase Plan)* e attuazione delle attività *(fase Do)* suddivide dunque le competenze di gestione dell'AQ della Ricerca/Valorizzazione delle Conoscenze con chiara attribuzione di compiti e responsabilità tra Ateneo e Dipartimenti, strutture cardine per la promozione dell'*integrità della ricerca*, dell'*Open Science* e dell'*internazionalizzazione* (cfr. paragrafo 3.4). Con il contributo del PQA, sono definiti i flussi informativi e le modalità di coordinamento e comunicazione tra i diversi attori della struttura organizzativa ai fini di una efficace gestione dell'AQ. Le attività di valutazione interna della ricerca sono promosse dall'Ateneo anche attraverso il supporto di strumenti informativi che permettono ai Dipartimenti attività di analisi, riesame e valutazione utili al miglioramento continuo.

Per quanto riguarda la fase di *Check*, sul **fronte della Ricerca** è presente, dal 2018, un

osservatorio (**Osservatorio della Ricerca**), composto da 10 persone (incluso il coordinatore) in rappresentanza di tutte aree scientifiche: 3 per *Social Sciences and Humanities*, 3 per *Mathematics, physical sciences, information and communication, engineering, universe and earth sciencese*, 3 per *Life sciences*. All'Osservatorio della Ricerca è demandato il compito di monitorare la qualità e quantità della ricerca dell'Ateneo e fornire ai Dipartimenti strumenti utili per migliorare le loro strategie di sviluppo. Nel corso del tempo l'Osservatorio ha via via esteso il numero dei parametri da monitorare non fermandosi solo ad esempio alla verifica del superamento delle soglie ASN del personale (sia per i settori bibliometrici che non bibliometrici), ma anche includendo indici in grado di misurare la vivacità dei Dipartimenti nei confronti della partecipazione a progetti competitivi. Negli ultimi anni l'Osservatorio è diventato anche il luogo dove si è aperta una riflessione sull'uso degli applicativi a sostegno della VQR (es. Criterium, FLORE) e della valutazione della ricerca (FLORE, SCIVAL), come anche sull'impatto del "gaming" delle metriche (citazioni incrociate, riviste predatorie, "cartelli" di citazione) e sulla valorizzazione dell'Open Science. A fronte della sua attività produce relazioni a cadenza semestrale (una a dicembre di semplice monitoraggio, e una a giugno più estesa) sulla quantità e qualità della ricerca nel periodo di riferimento, con focus specifici per Dipartimento.

Anche sul **fronte della Valorizzazione delle Conoscenze** è presente uno specifico osservatorio (**Osservatorio sulla Valorizzazione delle Conoscenze**) con l'obiettivo di agevolare la connessione della ricerca accademica con il territorio, al fine di migliorare la qualità delle attività di valorizzazione della conoscenza e l'impatto sociale, economico e culturale dell'Ateneo. È composto anche da membri esterni all'istituzione, ovvero figure apicali provenienti dal mondo delle imprese, degli enti pubblici e del terzo settore individuati per interpretare i fabbisogni del mercato e della società. Le attività dell'Osservatorio sono riconducibili a 3 macro - linee d'azione: *analisi e monitoraggio d'impatto* (analisi dello stato dell'arte delle attività di valorizzazione delle conoscenze, al fine di valutare la ricaduta tangibile dei risultati della ricerca sulla società); *rilevazione dei fabbisogni territoriali* (ascolto strutturato del mondo delle imprese, degli enti pubblici e del terzo settore per allineare l'offerta scientifica e formativa dell'Ateneo alle necessità del contesto socioeconomico); *indirizzo e programmazione* (redazione di un rapporto annuale di indirizzo, nel quale si definiscono le "sfide strategiche" e le traiettorie di sviluppo prioritari).

Sono inoltre presenti:

a) una *Commissione per la proprietà industriale e intellettuale* che agisce come organo tecnico-consultivo per la valorizzazione della ricerca. Il suo ruolo principale consiste nell'esprimere pareri su tutto il ciclo di vita dei brevetti: dal deposito e mantenimento alla negoziazione di licenze, fino alla ripartizione dei proventi e alla definizione delle linee guida d'Ateneo. Nel ciclo delle performance, la commissione funge da snodo operativo per tradurre gli obiettivi strategici del PIAO in azioni concrete, valutando quali innovazioni meritino investimenti, e monitorando l'efficacia dei trasferimenti tecnologici e

la gestione dei diritti;

b) una *Commissione Spin-off e Startup* preposta la valutazione e al monitoraggio delle iniziative imprenditoriali nate dalla ricerca e dalle competenze accademiche. Il suo ruolo principale consiste nell'istruire le proposte di riconoscimento dei progetti imprenditoriali come strumento di valorizzazione dei risultati di ricerca o conoscenze acquisite nell'ambito accademico, analizzando la sostenibilità dei piani industriali, la scalabilità dei progetti, l'impatto della partecipazione dell'Ateneo al capitale sociale e monitorando i risultati dei progetti imprenditoriali approvati per tutta la durata del riconoscimento come *spin-off* o *startup*;

c) una *Commissione Public Engagement* che si occupa di sensibilizzare, informare e attivare le strutture di Ateneo sul tema del public engagement in tutte le sue fasi: ideazione, realizzazione, censimento e valutazione. A questo fine, la Commissione si configura come il luogo di condivisione di azioni, normative e *best practices* in materia di public engagement.

Dagli esiti del monitoraggio – ed in particolar modo dal riscontro del PQA e del NdV – l'Ateneo identifica gli ambiti di miglioramento che gli competono; gli Organi di Governo definiscono le azioni da avviare, le priorità di intervento (*fase Act*) e l'eventuale allocazione di risorse. Il monitoraggio, e quindi la valutazione degli esiti, è attività imprescindibile per il riesame delle politiche e la definizione dei nuovi obiettivi, sia di natura strategica che operativa. Il PQA contribuisce nel fornire l'adeguata informazione alla Governance sullo stato di attuazione di politiche ed obiettivi a supporto delle nuove decisioni.

Oltre al PQA e NdV che hanno un ruolo di supporto e valutazione, nei processi di AQ della Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze rivestono un ruolo fondamentale i Prorettori e i Delegati che definiscono le linee di indirizzo per gli ambiti, i Dipartimenti con CIA ed eventuali Commissioni. Compiti e responsabilità dei diversi soggetti sono definiti nel paragrafo 3.5.

3.5 Organi e attori del sistema di AQ

Di seguito si sintetizzano i ruoli e le funzioni coinvolte nel sistema di AQ dell'Ateneo, sia a livello centrale che decentrato.

Organi di Governo

È compito degli Organi di Governo di Ateneo – Rettrice, Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico – definire e dichiarare nei documenti strategici (Piano Strategico e PIAO) la politica per la qualità ed i relativi obiettivi. Alla Governance d'Ateneo compete anche la promozione della politica e degli obiettivi nei confronti dell'intera organizzazione, secondo una logica di consapevolezza, condivisione e massimo coinvolgimento, favorendo il consolidamento di una cultura della qualità diffusa in tutte le componenti accademiche. Gli Organi di governo garantiscono la revisione della politica, nonché l'attuazione e l'aggiornamento di un efficace ed efficiente sistema di gestione per la qualità, finalizzato al conseguimento degli obiettivi e al miglioramento continuo. Gli Organi assumono potere decisionale in merito alla ridefinizione del Sistema di governo e del Sistema di gestione per la qualità, sulle azioni relative alla politica e agli obiettivi e sulle azioni di miglioramento, anche in funzione della valutazione periodica dei risultati del Sistema di AQ. Tali decisioni sono assunte con approccio *evidence-based* sulla base dei dati forniti dal Presidio della Qualità e delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione e delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, assicurando così un'allocazione delle risorse umane e finanziarie costantemente coerente con le priorità e le aree di miglioramento emerse.

Presidio della Qualità

Il PQA è il **motore operativo del Sistema di AQ**, con compiti attribuiti dagli Organi di Governo in accordo con quanto previsto dalla normativa corrente in materia di AQ degli Atenei. La composizione, la durata e le modalità di funzionamento del PQA dell'Università degli Studi di Firenze sono disciplinate dall'apposito Regolamento emanato con Decreto Rettorale del 23 gennaio 2020 (e successive modificazioni). Il Coordinatore e i componenti accademici del PQA sono nominati dal Senato Accademico su proposta della Rettrice, garantendo una rappresentanza multidisciplinare coerente con l'identità dell'Ateneo.

Il PQA svolge funzioni di accompagnamento, supporto, attuazione delle politiche di AQ di Ateneo e dei relativi obiettivi per la didattica e la ricerca, promuove la diffusione di una **cultura per la qualità** partecipata (superando la logica del mero adempimento formale), svolge attività di pianificazione, sorveglianza e monitoraggio dei processi di AQ *assicurando l'integrità e la trasparenza delle procedure*, promuove il miglioramento continuo e supporta le strutture di Ateneo – compresi Dipartimenti, Scuole, CdS e CdDR – nella gestione e implementazione delle politiche e dei processi per l'AQ della formazione, della ricerca e della valorizzazione delle conoscenze secondo quanto previsto dal modello ANVUR. Il PQA organizza, inoltre e in collaborazione con il *Teaching & Learning Center* d'Ateneo (TLC), attività di informazione/formazione per il

personale a vario titolo coinvolto nell'AQ; svolge attività di auditing interno, controlla il rispetto dei tempi di attuazione delle procedure per la AQ e verifica i contenuti dei documenti richiesti da ANVUR (SUA-CdS, RA-Dip o documento equivalente, Riesame, ecc.). Il PQA si interfaccia con le strutture per la didattica e per la ricerca (Dipartimenti, Scuole, CdS, CdDR, loro delegati per l'AQ) per svolgere funzioni di promozione, sorveglianza e monitoraggio del miglioramento continuo della qualità e di supporto all'organizzazione della AQ. Il PQA inoltre supervisiona alla qualità dei cruscotti informativi e contribuisce alla gestione dei flussi documentali relativi all'assicurazione della qualità con particolare attenzione a quelli da e verso Organi di Governo, il NdV, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, i Dipartimenti, le Scuole, i CdS, i CdDR. Il PQA relaziona gli Organi sullo stato di implementazione dei processi di AQ, sui risultati conseguiti e sulle iniziative da intraprendere. Infine, come descritto nel paragrafo successivo, il PQA affianca e coadiuva il NdV nello svolgimento delle attività ispettive (audizioni).

Nucleo di Valutazione

Al NdV, anch'esso organo di Ateneo caratterizzato da piena autonomia e indipendenza, competono le funzioni di valutazione interna relativamente alla gestione amministrativa, alle attività didattiche e di ricerca, agli interventi di sostegno al diritto allo studio. La composizione, la durata e le modalità di funzionamento del NdV dell'Università degli Studi di Firenze sono disciplinate dallo Statuto di Ateneo (art. 17) e dal Regolamento Generale di Ateneo (Capo VI).

Il NdV opera verificando il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa; orienta la propria analisi verso la misurazione del Valore Pubblico generato, così come stabilito dalla normativa nazionale (Leggi 537/93, 370/99 e 240/2010). In ottemperanza al D.M. 1154/2021 e in piena coerenza con il modello ANVUR, al NdV sono attribuiti compiti di alta sorveglianza sulla politica di AQ in funzione anche delle risorse disponibili, sulla valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e della struttura organizzativa, nonché sulla validità delle azioni di miglioramento intraprese da CdS, CdDR, Scuole e Dipartimenti. Il NdV accerta la persistenza dei requisiti quantitativi e qualitativi per l'accreditamento iniziale e periodico dei CdS e delle Sedi. Il NdV si configura come organo di valutazione interna dell'Ateneo e come *Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)*; effettua un'adeguata e documentata attività annuale di controllo ed indirizzo dell'AQ da cui risultano pareri, raccomandazioni ed indicazioni nei confronti del PQA e degli organi di governo di Ateneo. Tali esiti sono fondamentali per l'aggiornamento della programmazione strategica e del PIAO. I suoi principali interlocutori esterni sono il MUR e l'ANVUR, ai quali il NdV attesta la solidità e la trasparenza del sistema di AQ dell'Ateneo.

Secondo specifici protocolli ed al fine di pervenire ad una valutazione di efficacia delle politiche attuative adottate in ottica AQ, il NdV (affiancato e coadiuvato dal PQA) svolge:

- audizioni di Sede (alle Aree dirigenziali o a specifici processi gestiti a livello centrale) per acquisire informazioni attuazione delle linee programmatiche, sull'organizzazione dei servizi, sui risultati conseguiti;

- audizioni ai Dipartimenti sulla attuazione del Piano Strategico d'Ateneo, quindi sulla pianificazione e traduzione delle linee strategiche in obiettivi operativi, e sui risultati conseguiti negli ambiti della didattica, ricerca e valorizzazione delle conoscenze;
- audizioni ai CdS e ai CdDR sull'adeguatezza e sulla efficacia (interna ed esterna) del progetto formativo.

Aree dell'Amministrazione Centrale

Le Aree funzionali dell'Amministrazione Centrale rivestono un ruolo centrale e trasversale nel Sistema di AQ, garantendo l'efficacia dei servizi a supporto delle missioni istituzionali in piena coerenza con l'integrazione tra AQ e Ciclo della Performance definito nel PIAO.

Si distinguono in:

- Aree direttamente coinvolte sui processi AQ relativi alle missioni istituzionali: ambiti di Didattica, Ricerca, Valorizzazione delle Conoscenze e del patrimonio culturale;
- Aree dedicate al supporto trasversale ai processi istituzionali: ambiti di Affari Generali, Comunicazione, Edilizia, Finanziaria, Logistica, Persone e Organizzazione e Servizi informatici.

Tutte le aree funzionali partecipano attivamente al ciclo P-D-C-A d'Ateneo, traducendo gli esiti del monitoraggio e i feedback dei portatori di interesse in azioni di efficientamento organizzativo, concorrendo direttamente alla generazione di Valore Pubblico e al conseguimento dei target strategici. Le mission di ogni Area sono identificate nella sezione sito web di Ateneo relativa all'Organizzazione.

Dipartimenti

I Dipartimenti costituiscono "le strutture organizzative e di gestione per lo svolgimento delle attività di ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, per il trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione e per le attività a queste correlate e rivolte verso l'esterno" (Statuto, art. 26).

Ciascun Dipartimento istituisce una Commissione di Indirizzo e Autovalutazione (CIA) quale struttura interna avente funzioni di consulenza e di proposta. La CIA ha il compito di coadiuvare gli organi del Dipartimento nelle politiche di impiego delle risorse e di indirizzo dell'attività scientifica di ricerca, di trasferimento e di innovazione (Regolamento d'Ateneo dei Dipartimenti, art. 14), e, conseguentemente, nella predisposizione del **Piano di Sviluppo Dipartimentale** e della **Relazione Annuale di monitoraggio**.

Nell'architettura del Sistema di AQ, i Dipartimenti operano secondo la logica del miglioramento continuo. Nella fase di pianificazione (*Plan*), i Dipartimenti declinano gli obiettivi dell'Ateneo attraverso il Piano di Sviluppo Dipartimentale, definendo le proprie priorità strategiche in coerenza con i 5 ambiti d'azione individuati nel Piano Strategico

(Didattica, Ricerca, Impatto Sociale, Benessere, Ambiente) in concomitanza con la programmazione del personale del personale docente e ricercatore, e con l'allocazione delle risorse economiche (processo avviato con le delibere degli organi accademici sui criteri e contenuti della programmazione e la Circolare annuale contenente le specifiche operative dei documenti richiesti). L'attuazione (*Do*) riguarda lo svolgimento delle attività istituzionali di ricerca e valorizzazione delle conoscenze, nonché la gestione dei Corsi di alta formazione (CdDR) – volti ad assicurare la formazione alla ricerca scientifica e a fornire le competenze necessarie per esercitare attività di alta qualificazione scientifica e professionale – fungendo da ponte essenziale tra la didattica di eccellenza e la produzione di nuova conoscenza. Per la fase di monitoraggio e valutazione (*Check*), oltre ad essere coinvolti nei processi di AQ della didattica (processi che vedono l'attore principale nel Corso di Studi) i Dipartimenti sono attivi, con il supporto del PQA, nell'AQ della Ricerca e della Valorizzazione delle Conoscenze attraverso attività di monitoraggio, analisi, autovalutazione e riesame, attività che si concretizza nella redazione della Relazione Annuale (RA-Dip) di monitoraggio. Infine, nella fase di miglioramento (*Act*), gli esiti del monitoraggio guidano il riesame delle politiche, le azioni correttive, le nuove priorità di intervento e la rimodulazione delle risorse, garantendo il costante collegamento tra gli obiettivi strategici locali e quelli generali di Ateneo definiti nel Piano Strategico e nel PIAO. Gli esiti di questa fase costituiranno la base del Piano di Sviluppo Dipartimentale dell'anno successivo.

Scuole e Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS)

Le Scuole, ai sensi dello Statuto, coordinano le attività didattiche esercitate nei corsi di laurea, laurea magistrale e magistrale a ciclo unico e nelle scuole di specializzazione, e ne gestiscono i relativi servizi. A livello di Scuola è presente la **Commissione Paritetica Docenti-Studenti** (CPDS) con ruolo di osservatorio permanente e valutativo sulle attività didattiche che interessa tutta l'offerta formativa (Regolamento Didattico di Ateneo, art. 6). La CPDS rappresenta il fulcro del coinvolgimento studentesco nel Sistema di AQ, svolgendo attività di monitoraggio della didattica ed esprimendo pareri sul livello qualitativo dei servizi agli studenti; può proporre indicatori per la valutazione di risultato, formula pareri sull'attivazione e la soppressione dei CdS. L'attività della CPDS si sviluppa nel corso dell'intero anno solare attraverso riunioni periodiche; a seguito dell'analisi rigorosa dei dati provenienti dal Datawarehouse di Ateneo, dagli altri cruscotti di monitoraggio, della piattaforma SISVALDIDAT e delle informazioni presenti nei documenti ANVUR (SUA CdS, SMA e Riesame), la CPDS concretizza la sua azione in una Relazione Annuale inviata al Nucleo di Valutazione e al Presidio della Qualità ed inserita nell'applicativo ministeriale. La Relazione Annuale deve essere inoltre contestualmente trasmessa a tutti i Dipartimenti che aderiscono alla Scuola di riferimento della CPDS che l'ha redatta. Tale relazione costituisce un input essenziale per il monitoraggio della qualità e per l'identificazione dei possibili interventi correttivi sia a livello di organizzazione del CdS che relativamente ai servizi agli studenti la cui gestione è in capo alle Scuole o all'Amministrazione centrale dell'Ateneo.

A livello di Scuola, l'Ateneo ha istituito la figura del Referente per la Qualità, che opera in stretto coordinamento con il PQA, fornendo consulenza e supporto nella redazione dei documenti di Assicurazione della Qualità, sia a livello di Scuola che per i CdS dei Dipartimenti ad essa afferenti. In particolare, al Referente per la Qualità di Scuola è demandato il compito di:

- promuovere nella Scuola i principi dell'AQ e la cultura per la Qualità;
- guidare le attività di AQ all'interno della Scuola, verificandone l'efficacia;
- offrire supporto metodologico nelle attività di autovalutazione;
- offrire consulenza nella progettazione e aggiornamento dei CdS, nella redazione delle Schede SUA-CdS, nel monitoraggio periodico dei risultati dei CdS, nello svolgimento delle attività di Riesame e nella previsione di azioni di miglioramento;
- supportare i CdS per l'applicazione di linee guida e indicazioni predisposte dal PQA;
- monitorare l'organizzazione dei lavori della CPDS e offre consulenza nella stesura della Relazione Annuale;
- promuovere lo svolgimento di eventuali audit interni;
- agevolare i flussi informativi tra PQA, CPDS e CdS;
- congiuntamente con il personale TA della Scuola, monitorare il rispetto delle scadenze esterne e di Ateneo nella produzione e consegna della documentazione di AQ prevista.

Corsi di Studio (L, LM, LMCU)

Secondo la logica del miglioramento continuo, il Sistema AQ dei CdS si sviluppa partendo da una fase di pianificazione (*Plan*), in cui ciascun CdS definisce i propri obiettivi formativi, i profili in uscita e la progettazione dei percorsi in stretta consultazione con i portatori di interesse (attraverso il Comitato di Indirizzo), assicurando la coerenza con i pilastri del Piano Strategico d'Ateneo. L'attuazione (*Do*) riguarda l'erogazione della didattica, la gestione dei servizi di supporto e delle risorse, ponendo lo studente al centro del processo. La fase di monitoraggio e valutazione (*Check*) prevede la costituzione di un Gruppo di Riesame (GdR – CdS), commissione costituita da docenti del CdS, componente studentesca e, ove possibile, rappresentanti del mondo culturale e produttivo di riferimento del CdS e un'unità di personale TA, con compiti di autovalutazione dell'offerta formativa erogata dal CdS stesso. In linea con la visione della "*Didattica del Futuro*", tale attività mette al centro lo studente, il suo benessere e la sua partecipazione attiva al miglioramento del percorso formativo. Le analisi e l'autovalutazione periodica, la cui finalità è quella di individuare i punti di forza e le aree di miglioramento e, a fronte di queste, le corrispondenti azioni da intraprendere, si concretizzano in documenti di AQ quali il Rapporto di Riesame Ciclico (RRC), l'analisi ed il commento alla Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA). Questo processo di autovalutazione è supportato dall'analisi dei dati certi disponibili nel Datawarehouse di Ateneo, negli altri cruscotti di monitoraggio e sulla piattaforma SISVALDIDAT, garantendo un approccio *evidence-based* alla valutazione della qualità dei processi formativi intrapresi. Nella fase di miglioramento (*Act*), sulla base degli esiti del monitoraggio, il CdS si uniforma agli

obiettivi, ai compiti ed ai criteri definiti dall'Ateneo (anche attraverso il Piano Strategico ed il PIAO) ed attua, per quanto di competenza, le politiche stabilite dalla Governance orientate alla generazione di Valore Pubblico. Il Responsabile (Presidente) del GdR-CdS si raccorda, ove necessario, con il Comitato di Indirizzo e Autovalutazione e con il referente AQ di Scuola, e riporta in Consiglio di CdS gli esiti dell'autovalutazione ai fini di una condivisione collegiale, definendo le azioni correttive e di rilancio che alimenteranno il ciclo di programmazione successivo.

I CdS e le singole strutture vengono così orientate dall'Ateneo, attraverso il PQA, al bilanciamento tra una AQ che – tenuto conto delle risorse disponibili – soddisfa i requisiti predeterminati e un impegno verso il miglioramento continuo, inteso come capacità di porsi obiettivi formativi aggiornati ed allineati ai migliori esempi nazionali ed internazionali.

Corsi di Dottorato

Il Sistema di AQ a livello di Corsi di Dottorato di Ricerca si configura come un processo ciclico di miglioramento continuo volto a garantire l'eccellenza della formazione alla ricerca in linea con il modello ANVUR. Il fulcro operativo è il Gruppo di Riesame (GdR-CdDR) – composto dal Coordinatore, docenti del Collegio, rappresentanti dei dottorandi e, ove possibile, personale TA – che svolge compiti di autovalutazione e monitoraggio degli esiti del percorso di dottorato. La fase di pianificazione (*Plan*) definisce percorsi formativi di alta qualificazione, promuovendo l'internazionalizzazione, l'interdisciplinarità e l'acquisizione di competenze trasversali. L'attuazione (*Do*) assicura lo svolgimento delle attività didattiche e di ricerca, mentre il monitoraggio (*Check*) si avvale di indicatori oggettivi e degli esiti delle rilevazioni delle opinioni dei dottorandi (disponibili sulla piattaforma SISVALDIDAT), verificando la coerenza con i requisiti ministeriali e la qualità degli esiti occupazionali (disponibili a fronte delle indagini condotte dal Consorzio ALMALAUREA). Riveste un ruolo fondamentale il raccordo con il mondo produttivo e sociale, anche attraverso la consultazione periodica di un Advisory Board, quale comitato consultivo incaricato di esprimere pareri sulla progettazione e sull'aggiornamento dei percorsi formativi, in coerenza con le linee di ricerca più avanzate, al fine di garantire l'attualità e l'adeguatezza dei profili in uscita. Annualmente ciascun CdDR compila la Relazione annuale di monitoraggio e, ogni 5 anni, redige il Rapporto di Riesame ciclico al fine di effettuare un riesame complessivo dei contenuti e delle modalità organizzative e dell'efficacia del progetto formativo. Gli esiti dei riesami confluiscono in azioni correttive (*Act*) che alimentano la ri-programmazione del processo di alta qualificazione, garantendo trasparenza e integrità. Il sistema supporta così la crescita dei dottorandi in carriere scientifiche e professionali di alto profilo, contribuendo alla visione dell'Ateneo come "*habitat della conoscenza*" e alla generazione di Valore Pubblico.

4 Cultura della Qualità e Riesame del Sistema di AQ

Il Sistema di AQ dell'Ateneo, così come delineato nel presente documento, si configura come il motore pulsante di una strategia volta a consolidare l'Università degli Studi di Firenze quale "habitat della conoscenza" d'eccellenza. L'elemento distintivo di questo sistema risiede nella sua natura olistica: l'integrazione strutturale tra AQ e ciclo della Performance permette di trasformare gli obiettivi strategici in risultati misurabili e verificabili. Questo processo coinvolge capillarmente tutti gli attori — dagli Organi di Governo al PQA e al NdV, fino ai Dipartimenti, alle Scuole e alle Aree dell'Amministrazione Centrale — promuovendo una responsabilità diffusa e assicurando che ogni azione sia orientata al miglioramento continuo e alla trasparenza.

Secondo la logica del miglioramento continuo, il PQA promuove e supporta il **riesame del sistema** sulla base dei seguenti elementi:

- lo stato delle azioni derivanti da precedenti riesami del Sistema di AQ;
- i cambiamenti nei fattori esterni ed interni che sono rilevanti per il conseguimento degli obiettivi della qualità definiti dall'Ateneo;
- le informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del Sistema di AQ, comprese le informazioni relative a: sistemi di ascolto degli studenti, informazioni di ritorno derivanti dalle consultazioni periodiche con i portatori di interesse, il grado di raggiungimento del valore pubblico atteso, l'efficacia delle azioni di miglioramento ed i risultati delle audizioni di CdS, CdDR, Dipartimenti, ecc.;
- l'adeguatezza delle risorse e la loro allocazione;
- l'analisi dei rischi e delle opportunità di miglioramento ed innovazione.

Gli esiti dell'azione di riesame costituiscono la base per l'assunzione di decisioni correttive e l'attivazione di azioni finalizzate:

- al miglioramento e all'eventuale revisione del Sistema di AQ;
- alla definizione delle risorse necessarie alla loro attuazione.

Il riesame del Sistema di AQ è effettuato con cadenza annuale, preferibilmente con una collocazione nel periodo novembre-dicembre, a valle della stesura della Relazione Annuale del NdV e di quella del PQA e in tempo utile per attuare le modifiche conseguenti in occasione dell'aggiornamento della pianificazione strategica e del PIAO e, se necessario, del Riesame del Sistema di Governo. Gli esiti del riesame del Sistema di AQ prevedono l'emendamento del presente documento e la conseguente approvazione degli Organi di Governo.

Le **Linee guida**, relative ai diversi temi di AQ, sono revisionate sistematicamente in base alle necessità operative e di miglioramento del processo, oppure in seguito a attualizzazioni normative o organizzative. Il PQA revisiona e aggiorna le linee guida e gli eventuali documenti di AQ coinvolgendo le aree amministrative partecipanti al processo al fine di redigere un documento condiviso. Le Linee guida aggiornate sono approvate dal PQA e in altri casi è prevista la presa d'atto o l'approvazione da parte degli Organi di

Governo. Tali documenti sono pubblicati nelle pagine di AQ del sito web e dell'Intranet, oltre alla comunicazione ai soggetti coinvolti nel processo.

I **Protocolli di audizione**, quali documenti operativi utilizzati per svolgere le audizioni di Sede, Dipartimento e Corsi di studio, sono revisionati e aggiornati a seguito delle audizioni qualora emergano delle criticità nella modalità di svolgimento. Le modifiche sono predisposte congiuntamente tra i Coordinatori di NdV e PQA e condivise e approvate con tutti i rispettivi membri.

In definitiva, il Sistema AQ rappresenta l'impegno concreto dell'Ateneo verso i propri studenti, il personale e la società tutta, finalizzato alla generazione di un Valore Pubblico duraturo e alla valorizzazione del merito, dell'inclusione e della sostenibilità, pilastri fondamentali per rispondere con efficacia e lungimiranza alle sfide del panorama accademico internazionale.

unifi.it