

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE

RELAZIONE AGLI ORGANI

ai sensi dell'art. 12, comma 4, dello Statuto

Prorettore alla Didattica, Orientamento e Servizi agli Studenti

Prof.ssa Ersilia Menesini

Periodo di riferimento

Anno 2025

Sommario

Sintesi	3
1. Quadro strategico e sistema di governance	5
2. Sviluppo dell'offerta formativa e innovazione didattica	7
2.1 Aggiornamento dell'offerta di I e II livello	7
2.1.1 La sostenibilità della didattica	8
2.2 Innovazione didattica	11
2.2.1 Corsi di Studio in modalità mista	13
2.2.2 MOOC e risorse formative trasversali	14
2.2.3 Didattica attiva	15
2.2.4 Formazione dei docenti alla didattica innovativa	15
2.2.5 La didattica innovativa nella Programmazione Triennale 2024–2026 (PRO3)	19
2.3 Monitoraggio strategico e riesame	20
3. Accesso ed efficacia della formazione universitaria	21
3.1 Corsi di I e II livello	21
3.1.1 Orientamento in ingresso	23
3.1.2 Supporto durante lo studio	25
3.1.3 Tirocini e orientamento al lavoro	26
3.2 Formazione post laurea e apprendimento permanente	29
3.3 Formazione insegnanti	30
3.4 Azioni per il benessere e l'inclusione	30
3.5 Azioni per il diritto allo studio	32
3.6 Monitoraggio strategico e riesame	34
4. Attrattività ed efficacia dei Corsi di Dottorato	35
4.1 Qualità scientifica e formativa	35
4.2 Efficacia del dottorato	37
4.3 Monitoraggio strategico e riesame	40
5. Internazionalizzazione della didattica	41
5.1 Offerta formativa internazionale	41
5.2 Attrazione e accoglienza	44
5.3 Scambi internazionali	45
5.4 Monitoraggio strategico e riesame	48
6. Conclusioni	49

Sintesi

La presente relazione illustra le iniziative realizzate nel 2025 per attuare le politiche di Ateneo per la qualità della didattica e dei servizi agli studenti, e i risultati osservabili.

Il 2025 costituisce la prima annualità del Piano Strategico 2025–2027. Le azioni illustrate e i dati rendicontati forniscono una prima verifica dello stato di attuazione degli obiettivi, utile non solo a misurare i risultati, ma anche a ricalibrare i progetti attuativi, le responsabilità e le risorse. La sostanziale continuità con il Piano Strategico 2022–2024 consente inoltre di leggere il 2025 come fase di consolidamento delle infrastrutture organizzative e progettuali avviate nel primo triennio di mandato.

La relazione si concentra in particolare sui quattro obiettivi dell'ambito strategico "La didattica del futuro". I temi trasversali della sostenibilità della didattica, dell'ottimizzazione degli spazi, del diritto allo studio, dell'inclusione e del benessere studentesco sono richiamati nella misura in cui incidono direttamente sulla qualità e sull'efficacia dei percorsi formativi.

La didattica del futuro	
Visione	<i>Formare cittadini competenti e responsabili, promuovendo percorsi formativi innovativi e di eccellenza e sostenendo la progressione delle carriere degli studenti</i>
Obiettivi strategici	1.1 Sperimentare metodologie didattiche innovative
	1.2 Ampliare l'accesso e l'efficacia della formazione universitaria
	1.3 Accrescere l'attrattività ed efficacia dei percorsi di dottorato
	1.4 Promuovere l'internazionalizzazione della didattica

Figura 1 - Obiettivi del Piano Strategico 2025-2027 - Ambito: La didattica del futuro

La relazione sottintende un approccio ispirato al ciclo di miglioramento continuo (PDCA): per ciascun obiettivo strategico sono richiamati gli indirizzi e le condizioni di contesto rilevanti (Plan), le azioni realizzate (Do), gli indicatori e le evidenze disponibili (Check), gli ambiti di riesame e le priorità successive (Act).

Complessivamente, nel periodo di riferimento si registrano:

- Pratiche crescenti di innovazione didattica, sostenute da significative azioni di formazione e accompagnamento, la cui diffusione deve essere tuttavia ancora maggiormente incentivata;
- Immatricolazioni in aumento, lievi avanzamenti nella progressione di carriera degli studenti dei Corsi di Studio, buona occupabilità dei laureati e dei dottori di ricerca, favorite dai servizi di orientamento e supporto agli studenti;
- Miglioramento della qualità scientifica dei dottorati, indirizzato dalle politiche di Ateneo sulla valutazione della ricerca;
- Incremento dell'offerta formativa internazionale e della proporzione di studenti stranieri;
- Generale sostenibilità dell'offerta, sorretta da un attento monitoraggio delle dinamiche del costo standard, delle risorse di docenza interna ed esterna e delle necessità infrastrutturali.

Di seguito si rappresenta sinteticamente lo stato di avanzamento degli obiettivi sulla base della misurazione 2025 degli indicatori.

Cod.	Indicatore	Base	Target 2027	2025	Stato	Note
1.1.a	CdS in modalità mista/a distanza	4,8%	7,4%	7,9%	Conseguito	
1.1.b	Open Badge	181	500	611	Superato	
1.1.c	Indice sviluppo didattico innovativa	1,213	1,450	1,259	In crescita	Richiesto uso più evoluto di Moodle.
1.2.a	Avvii di carriera	16.269	Mantenimento	16.497	Conseguito	+3,39%.
1.2.b	II anno con ≥ 40 CFU	40,9%	Incremento	42,7%	Conseguito	
1.2.c	Laureati in corso	54,9%	Incremento	53,9%	Da presidiare	Flessione rispetto alla baseline.
1.2.d	Occupati a un anno	76,8%	Mantenimento	78,5%	Superato	
1.2.e	Iscritti post-laurea	3.139,3	Incremento	3.341,7	Conseguito	
1.3.a	Qualità Collegi di Dottorato	2,2%	Incremento	2,3%	Conseguito	Requisiti di qualità rafforzati.
1.3.b	Pubblicazioni top 10% con dottorandi	32,5%	Incremento	33,9%	Conseguito	
1.3.c	Occupati in settori coerenti	67,2%	Mantenimento	68,7%	Conseguito	
1.4.a	Studenti con cittadinanza estera	7,3%	Incremento	8,0%	Conseguito	
1.4.b	Rapporto Erasmus incoming/outgoing	1,27	Mantenimento	1,19	Da presidiare	Ingresso in lieve flessione.
1.4.c	Dottorandi con titolo estero	10,3%	Incremento	11,3%	Conseguito	
1.4.d	Dottori con ≥ 6 mesi estero/esterno	12,5%	Mantenimento	12,3%	Da presidiare	

Figura 2 - Monitoraggio degli indicatori del Piano Strategico 2025-2027 – Ambito 1 – La didattica del futuro (fonte: Relazione sulla Performance 2025).

1. Quadro strategico e sistema di governance

Le politiche che orientano gli obiettivi strategici dell'Ateneo, la programmazione dell'offerta formativa e i servizi destinati agli studenti si articolano nei seguenti punti chiave:

- **Ascolto degli stakeholder e analisi dei fabbisogni formativi:** attenzione alle istanze delle parti sociali per rinnovare ed estendere la proposta didattica in linea con le esigenze emergenti;
- **Centralità dello studente:** valorizzazione del percorso di studio per assicurare itinerari di apprendimento efficaci, inclusivi e orientati al pieno successo formativo;
- **Sinergia tra didattica, ricerca e livelli formativi:** integrazione sistematica tra l'attività scientifica e i diversi gradi dell'istruzione superiore come tratto distintivo della qualità offerta;
- **Internazionalizzazione della didattica:** promozione della dimensione globale dei percorsi formativi come fattore strategico di attrattività e apertura internazionale;
- **Innovazione metodologica e tecnologica:** adozione di nuove metodologie didattiche ed evoluzione delle modalità e-learning per rispondere alle trasformazioni dei modelli di apprendimento;
- **Sostenibilità dell'offerta formativa:** equilibrio complessivo sul piano delle risorse umane (carico didattico nei SSD), economico (incidenza delle docenze a contratto, costo standard per studente in corso, contribuzione studentesca) e infrastrutturale (adeguatezza degli spazi fisici e delle piattaforme digitali);
- **Valutazione della qualità e miglioramento continuo:** monitoraggio costante dell'efficacia didattica e del grado di soddisfazione degli utenti quale presupposto per l'ottimizzazione dei percorsi.

La realizzazione delle politiche e delle strategie è presidiata da un sistema di governo che integra responsabilità politiche, strutture accademiche, soggetti deputati all'Assicurazione della Qualità e allo sviluppo delle metodologie didattiche, supporto amministrativo.

Attori principali	Funzioni
Rettrice (Prof.ssa Alessandra Petrucci) Prorettrice alla Didattica, orientamento e servizi agli studenti (Prof.ssa Ersilia Menesini) Delegati: Dottorato (Prof. Stefano Cannicci); Internazionalizzazione (Prof.ssa Giorgia Giovannetti); Inclusione (Prof.ssa Maria Paola Monaco); Innovazione didattica (Prof.ssa Maria Ranieri); Supporto organizzativo e logistico dell'offerta (Prof. Gianni Cardini); Monitoraggio della programmazione didattica (Prof.ssa Barbara Valtancoli); Formazione Insegnanti (Prof. Francesco Ademollo)	Indirizzo politico e definizione delle strategie generali sull'offerta formativa, sulla programmazione didattica, sulle infrastrutture e sui servizi per studenti
Strutture Didattiche (Dipartimenti, Scuole, Corsi di Studio, Corsi di Dottorato, Corsi post lauream)	Attuazione delle strategie; analisi dei fabbisogni, progettazione formativa, valutazione dell'efficacia e raccordo con il territorio e i contesti di riferimento

Attori principali	Funzioni
Presidio della Qualità; CPDS	Assicurazione della Qualità: Linee guida, consulenza applicativa, monitoraggio, audizioni, riesame e supporto al miglioramento continuo
Teaching and Learning Center; Gruppo Innovazione didattica	Formazione docenti, sperimentazione metodologica, comunità di pratica
Area Servizi alla Didattica, Settore Digital Learning SIAF	Supporto amministrativo alla programmazione didattica e gestione dei servizi agli studenti; supporto tecnico e amministrativo alla didattica digitale

Figura 3 - Sistema di governo delle politiche per la qualità ed efficacia della didattica

Il **riassetto organizzativo dell'Area Servizi alla Didattica** a fine 2024, con l'istituzione di Settori dedicati a Programmazione didattica dei Corsi di Studio, Orientamento e Inclusione, Post Laurea, Innovazione didattica e Formazione Insegnanti, Diritto allo Studio e Servizi agli Studenti, ha potenziato il supporto alla governance, progettazione ed erogazione dei servizi e il raccordo con Corsi di Studio e Dipartimenti, istituzioni scolastiche, enti pubblici, fondazioni, imprese e terzo settore. Il quadro si è completato a novembre 2025 con l'ingresso in servizio della nuova dirigente dell'area.

Inoltre, nel corso del 2025 sono stati revisionati due regolamenti chiave per lo sviluppo della programmazione didattica: il Regolamento Didattico di Ateneo e il Regolamento dei corsi master, di perfezionamento, aggiornamento e alta formazione. Gli iter di approvazione di entrambi i testi si sono formalmente conclusi nei primi mesi del 2026.

Per dare attuazione alle politiche, alle iniziative e ai servizi illustrati in questa relazione, l'Ateneo ha messo in campo un **impegno finanziario** importante, pari a **oltre 29 milioni**, sostenuto sia da fondi ministeriali e contributi finalizzati, che dai proventi dell'autofinanziamento. Come evidenziato nel [Bilancio consuntivo 2025](#), **circa 16,5 milioni sono riconducibili alla realizzazione degli obiettivi strategici**.



Figura 4 – Risorse economiche impiegate per la didattica e i servizi agli studenti nel 2025. (Fonte: Bilancio consuntivo 2025).

2. Sviluppo dell'offerta formativa e innovazione didattica

L'Università di Firenze presenta un'offerta ampia in tutte le aree disciplinari e articolata in tutti i cicli della formazione universitaria. Nei paragrafi successivi si descrivono i principali interventi attuati nel 2025 per l'aggiornamento, ampliamento e innovazione dell'offerta formativa e i relativi risultati.

OFFERTA FORMATIVA DI ATENEO 2025/2026

Un sistema articolato in tutti i cicli della formazione universitaria



Figura 5 - Offerta formativa di Ateneo per il 2025/2026

2.1 Aggiornamento dell'offerta di I e II livello

Le proposte di nuova istituzione o revisione dei Corsi di Studio (CdS) vengono valutate rispetto alla coerenza strategica, ai fabbisogni esterni, al valore culturale e scientifico, all'attrattività, alla qualità didattica, alla disponibilità di docenza e infrastrutture e ai risultati del monitoraggio.

Negli ultimi anni, in particolar modo a seguito dell'ampia revisione documentale imposta dai decreti ministeriali sulle nuove classi di laurea, si è **intensificato il dialogo strategico tra la governance, il Settore Programmazione Didattica, i Presidenti e le strutture didattiche** coinvolte nelle modifiche dell'offerta formativa. Questo processo di affiancamento continuo e collaborazione virtuosa ha consentito di definire gli interventi sugli ordinamenti, perfezionare la documentazione correlata e valorizzare gli input migliorativi per le nuove istituzioni.

In questo contesto, i nuovi modelli dedicati agli ordinamenti e ai regolamenti didattici sono stati condivisi attraverso un **percorso di supporto operativo, integrato da giornate di formazione** per docenti e personale delle Scuole organizzate dal Teaching and Learning Center (T&LC) con il Presidio della Qualità e il Settore Programmazione Didattica (v. §2.2).

Nel 2025 l'**adeguamento straordinario richiesto dalla riforma delle classi di laurea ha interessato ben l'85% dell'offerta formativa complessiva**: su 148 corsi attivi, 91 Corsi di Studio sono stati oggetto di revisione tabellare e 36 anche di revisione testuale.

In coerenza con le politiche di Ateneo per l'offerta didattica, a dicembre 2025 è stata deliberata l'**istituzione per l'A.A. 2026/2027 dei seguenti CdS** :

- Corso di laurea in “Biotecnologie molecolari e delle produzioni sostenibili” (classe L-2): risponde alla crescente domanda di figure professionali altamente specializzate nelle biotecnologie applicate ai settori agro-ambientali, industriali e biomolecolari espressa dal settore produttivo, integrandosi specificatamente con il tessuto produttivo toscano.
- Corso di laurea in “Geological Hazards and Environmental Sustainability” (classe L-34): erogato in modalità blended e interamente in lingua inglese, incrementa l'offerta mista e internazionale dell'Ateneo in un campo di eccellenza della ricerca Unifi.
- Corso di laurea magistrale a ciclo unico in “Medicine and Surgery” (classe LM-41): potenzia l'offerta formativa in ambito medico, in uno dei settori con più domanda di laureati, aumentando la visibilità e l'attrattività internazionale e pertanto consentendo agli studenti di acquisire conoscenze e abilità necessarie per operare una medicina moderna in contesti multiculturali e incentivare le esperienze di mobilità internazionale.
- Corso di laurea magistrale in “A-GreenTech - Tecnologie avanzate per l'Agricoltura Verde/Advanced technologies for Green Agriculture” (classe LM-69): bilingue, adotta modalità didattiche innovative e risponde alle esigenze formative interdisciplinari di un settore altamente strategico.

Nel loro complesso, le nuove istituzioni evidenziano la capacità dell'Ateneo di tradurre in modo coerente e integrato le proprie politiche in scelte progettuali concrete. Le proposte sono state valutate sostenibili dal punto di vista economico-finanziario, infrastrutturale e delle risorse umane. Anche per queste nuove istituzioni non è stato fatto ricorso a piani di raggiungimento della docenza di riferimento.

2.1.1 La sostenibilità della didattica

L'ampiezza dell'offerta didattica (152 CdS per l'anno accademico 2026/27) costituisce un punto di forza, ma richiede un monitoraggio sistematico della sostenibilità della docenza, del ricorso ai contratti, degli spazi, della numerosità delle coorti e della capacità di ciascun percorso di rispondere a fabbisogni documentati. La manutenzione dell'offerta deve quindi essere sempre più selettiva, basata su dati e accompagnata da decisioni trasparenti. Il modello di monitoraggio adottato dall'Ateneo considera la disponibilità dei docenti di riferimento, la copertura degli insegnamenti con docenza strutturata, il ricorso ai contratti, i carichi didattici dei settori disciplinari, il sistema di finanziamento pubblico (costo standard per studente in corso), la numerosità delle coorti e l'adeguatezza degli spazi e delle infrastrutture.

Andamento offerta formativa

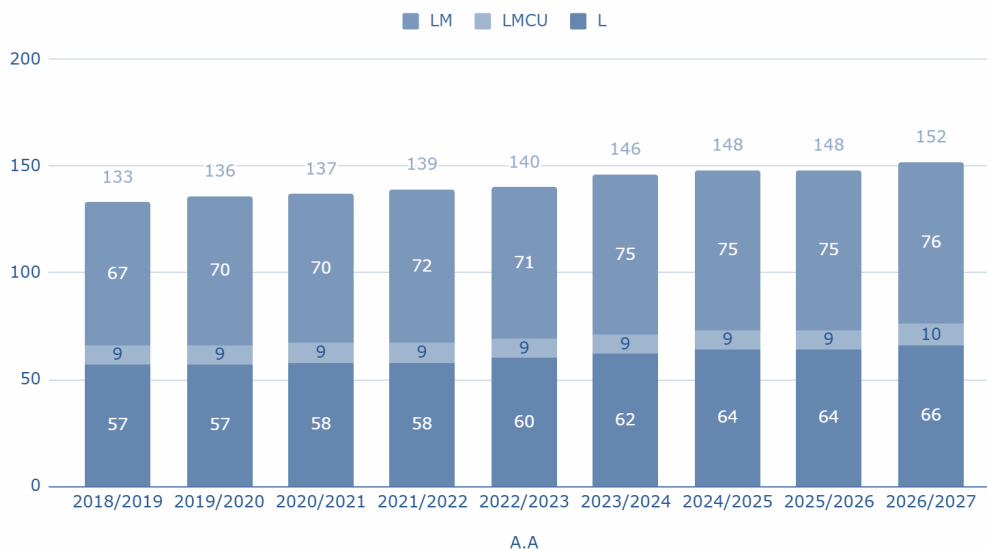


Figura 6 – Numero dei Corsi di Studio attivi dal 2018/19 al 2026/27

In merito ai **requisiti di docenza**, UniFi assicura la disponibilità delle risorse umane sin dalla fase di attivazione dei Corsi di studio di nuova istituzione, evitando il ricorso a piani di raggiungimento della docenza di riferimento. Anche il ricorso a contratti di insegnamento è generalmente escluso in fase di attivazione dei nuovi percorsi.

Nella progettazione e aggiornamento dei percorsi formativi è valutato il **carico didattico dei SSD** in programmazione e dei singoli docenti. Come si evince dalla relazione del Nucleo di Valutazione, nell'ultimo triennio (2023-2025), il 50% circa dei SSD dell'Ateneo mostra carichi didattici equi. 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.

L'**allineamento tra SSD dei docenti e SSD degli insegnamenti** di base e caratterizzanti (indicatore ANVUR iC08) si attesta al 96% e la percentuale di **copertura degli insegnamenti con docenti di ruolo** è pari all'80,65%, circa 2 punti sopra la media degli Atenei statali convenzionali [SUA-CdS, Schede Indicatori di Ateneo 2024 - Data di riferimento: 28/03/2026].

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'impiego di risorse esterne è valutato attentamente tenendo conto della sostenibilità ma anche di fattori di ampliamento e specializzazione dell'offerta formativa dell'Ateneo. Negli ultimi due anni l'Area Servizi alla Didattica, in collaborazione con l'Area Servizi Economici e Finanziari, ha **ridefinito il processo di gestione dei contratti retribuiti** con l'obiettivo di migliorarne il monitoraggio, operando su vari aspetti: anticipare i tempi di assegnazione dei budget; collegare direttamente la copertura al relativo progetto di spesa, motivando il ricorso alla risorsa esterna di docenza; fornire indicazioni operative per la gestione dei dati negli applicativi coinvolti; fornire modelli per le eventuali richieste (motivate) di incremento del budget.

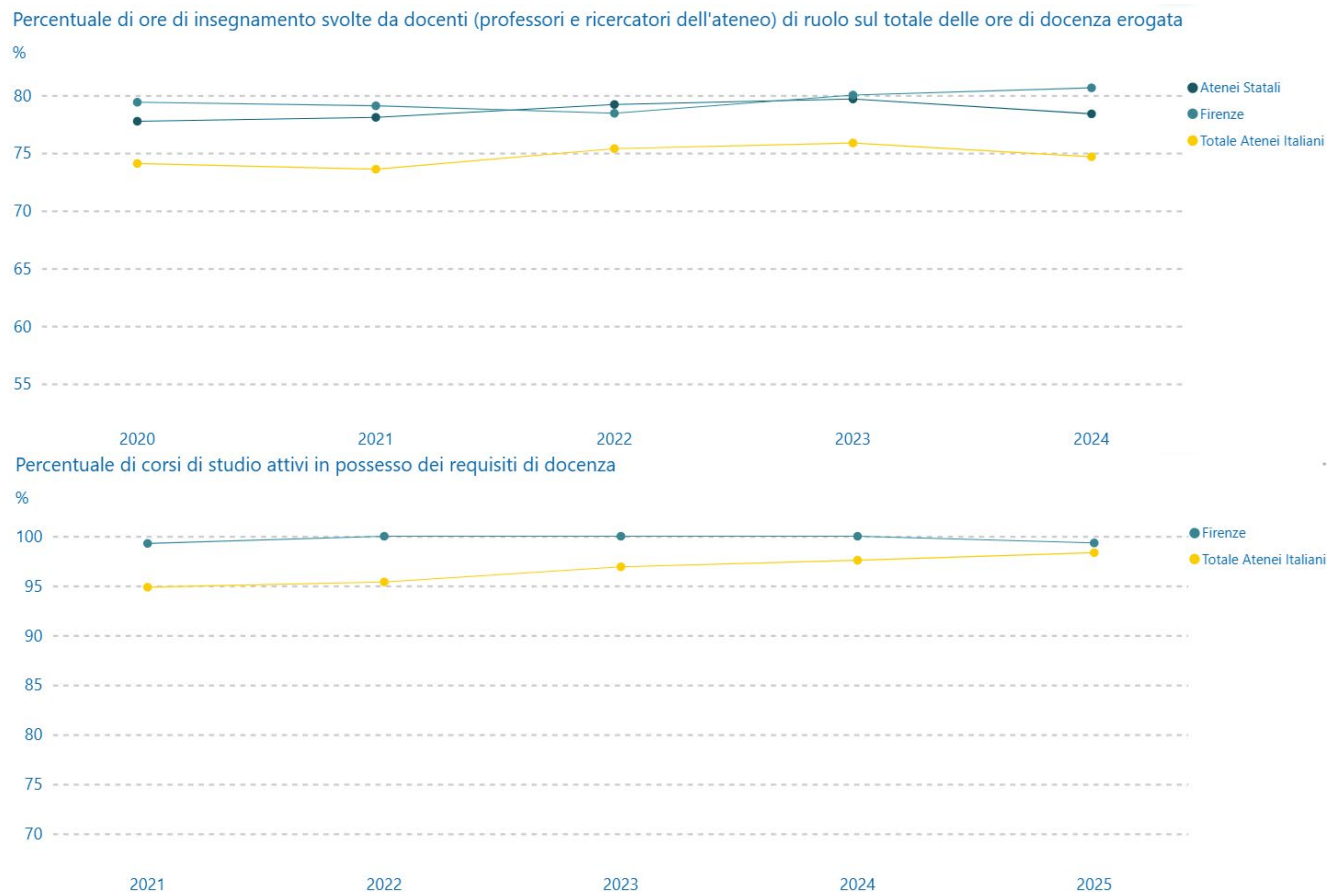


Figura 7 - Indicatori ANVUR relativi alla docenza nei Corsi di Studio. Fonte: Cruscotto ANVUR del sistema universitario, dati al 28/03/2026

È costantemente monitorato il **quoziente studenti/docenti**: l'indicatore ANVUR iA5 A-C (studenti regolari/docenti per area) mostra, per il 2024, valori migliori della media nazionale per l'area scientifico tecnologica (12,6 vs. 13,2) e per l'area medico-sanitaria (17 vs. 17,5), ma decisamente meno favorevoli per l'area umanistico-sociale (42,9 vs. 31,1) [SUA-CdS, Schede Indicatori di Ateneo 2024 - Data di riferimento: 28/03/2026].

A partire dal 2023, l'Ateneo ha posto grande attenzione al tema del **costo standard per studente in corso**, che collega il finanziamento pubblico agli indicatori di attrattività e regolarità delle carriere degli studenti, rappresentando perciò un rapporto di efficacia/efficienza del sistema della formazione. L'Ateneo effettua un monitoraggio annuale dei valori dell'indice mj^1 associato alle classi di laurea attive, al fine di identificare i CdS che si trovano in disequilibrio rispetto ai criteri del sistema di finanziamento e di valutare eventuali azioni correttive. Per i criteri adottati dall'Ateneo i CdS con valori di mj pari o superiori a 0,8 sono considerati in equilibrio; al di sotto di 0,8 si collocano nella soglia di monitoraggio; al di sotto di 0,5 nella soglia di intervento.

¹ Moltiplicatore della numerosità degli studenti iscritti a un Corso di Studi, parametro correttivo per il calcolo del costo standard, basato sul rapporto tra il numero reale di studenti iscritti regolari e l'intervallo di numerosità standard (valore minimo e massimo) previsto dai decreti ministeriali (come il DM 1015/2021 o successivi aggiornamenti) per quella specifica classe di studio. Il valore dell'indice pari a 1 rappresenta il punto di equilibrio.

Annualità	N. CdS	mj ≥ 1	mj 0,8 – <1	mj 0,5 – <0,8	mj < 0,5
2022-23	114	60 (52,6%)	12 (10,5%)	18 (15,8%)	24 (21,1%)
2023-24	120	63 (52,5%)	10 (8,3%)	18 (15,0%)	29 (24,2%)
2024-25	122	66 (54,1%)	9 (7,4%)	14 (11,5%)	33 (27,0%)

Figura 8 – N. di CdS in base ai valori dell'indice mj del modello del costo standard per studenti in Corso, anni 2021/22-2024/25. Fonte: Elaborazione Ufficio Controllo di Gestione

Il quadro comparativo dell'ultimo triennio evidenzia una prevalenza di Corsi di Studio con valori positivi dell'indice, pari a circa il 60% dell'offerta, accompagnata tuttavia da un progressivo ampliamento della fascia caratterizzata dalle maggiori criticità. Anche per questo, nel 2024 e nel 2025, in concomitanza con il processo di adeguamento degli ordinamenti didattici, l'Ateneo ha sollecitato Dipartimenti e Corsi di Studio a una lettura attenta di tali evidenze, integrandole nei processi di revisione dell'offerta. Nel 2026 si intende rendere più sistematico questo confronto, concentrando l'attenzione sui percorsi che presentano criticità persistenti: da un lato attraverso il follow-up dei piani di valorizzazione della didattica predisposti dai Dipartimenti, dall'altro mediante un accompagnamento mirato alla riprogettazione dei percorsi, finalizzato a rafforzarne attrattività ed efficacia senza disperdere le specificità disciplinari e il valore culturale di proposte che, per caratteristiche proprie, possono rivolgersi a platee più circoscritte.

Per ciò che concerne **spazi e infrastrutture**, l'Ateneo ha investito consistenti risorse proprie per migliorare la qualità del proprio patrimonio immobiliare. Tra interventi strutturali di rilievo in programma, vale la pena menzionare le nuove sedi di Agraria e l'Aulario Careggi; sul patrimonio esistente si realizzano misure dedicate alla sicurezza antincendio e degli impianti, sostenibilità energetica, manutenzione straordinaria, accessibilità, arredi e dotazioni, supportate da nuovi accordi quadro e dalla centralizzazione dei servizi. La strategia punta a una modernizzazione sistematica che integra il recupero di edifici storici con la creazione di nuove strutture all'avanguardia per la didattica e la ricerca. Parte dei finanziamenti del progetto Alma-DEH sono stati destinati all'implementazione di 5 aule immersive e per la didattica ibrida, attraverso l'installazione di soluzioni tecnologiche per la produzione e la fruizione di contenuti in realtà virtuale, aumentata e video a 360°.

In parallelo, costante è l'attenzione per un utilizzo razionale degli spazi; a tale scopo la Rettrice ha nominato un Delegato al Supporto all'organizzazione dell'offerta formativa e alla logistica dei CdS, che, insieme alle Scuole, ha operato per l'ottimizzazione dei calendari didattici e degli orari delle lezioni, una più funzionale occupazione delle aule in funzione della capienza e delle esigenze espresse dai CdS, il rilevamento degli accessi reali al fine di ricalibrare, ove opportuno, le assegnazioni.

Il tavolo semestrale che coinvolge Prorettrice, Delegato alla logistica, Area Servizi alla Didattica, strutture patrimoniali e rappresentanti delle Scuole costituisce uno strumento utile per collegare programmazione e condizioni effettive di erogazione.

2.2 Innovazione didattica

L'Ateneo interpreta l'innovazione didattica come trasformazione coordinata di metodologie, ambienti, tecnologie e organizzazione, finalizzata a migliorare l'esperienza complessiva di apprendimento dello studente, favorendo la partecipazione, l'autonomia di giudizio e di autoformazione, la capacità di applicare le conoscenze e l'inclusività dei percorsi.

Nel 2025 per attuare questo obiettivo sono state implementate **un insieme di progettualità integrate**:

- il **Programma PRO3** “Innovare le metodologie didattiche: nuove tecnologie, nuove competenze”, volto ad accrescere la propensione del corpo docente a sperimentare metodologie innovative, attive, immersive e adatte alla didattica ibrida, coerenti con le specificità dei diversi contesti disciplinari;
- percorsi formativi e servizi di consulenza per sostenere lo **sviluppo professionale dei docenti** e promuovere metodologie didattiche e pratiche di valutazione coerenti con una didattica centrata sullo studente e votate alla qualità;
- il **progetto B-Leaf** (Blended Learning dell'Ateneo Fiorentino), dedicato specificatamente a supportare l'introduzione di modelli di didattica misti nei Corsi di Studio;
- la partecipazione al **Digital Education Hub ALMA**, acceleratore per la creazione di risorse didattiche digitali aperte (es. MOOC);
- l'apertura di un catalogo di **risorse formative trasversali** (General Course, Course Catalogue Euniwell) e la partecipazione all'**Osservatorio nazionale sulle microcredenziali**;
- la definizione di “[Linee di indirizzo sull'uso dell'Intelligenza Artificiale nella didattica e per attività di studio](#)”, alle quali si è dato seguito con azioni formative sull'uso dell'**Intelligenza Artificiale (AI) nella didattica** con un progetto consolidato nel corso del 2026.

Didattica mista e innovazione digitale

Azioni e risultati per una didattica sempre più flessibile e inclusiva

*Innovare
la didattica
costruire
il futuro*

Ambito di azione	Principali interventi	Output / evidenze
 Governance e regolazione	• Aggiornamento delle linee guida per il blended learning • Revisione delle categorie di rendicontazione della didattica mista nei registri degli insegnamenti • Valorizzazione della modalità mista tra i criteri di progettazione e modifica degli ordinamenti	 Supporto alla progettazione e tracciabilità della didattica mista
 Sostegno alla didattica mista	• Accompagnamento dei Presidenti di CdS nella progettazione, realizzazione e valorizzazione dei percorsi misti • Creazione di una comunità di pratica con un percorso partecipato volto alla condivisione e disseminazione di modelli organizzativi	 da 7 a 12 Corsi di Studio in modalità mista (7,9% dell'offerta) Target strategico 2027 superato
 Offerta formativa trasversale	• Avvio del sistema di progettazione dei General Course • Offerta di corsi brevi con rilascio di open badge per la certificazione di competenze trasversali	 611 Open Badge rilasciati nel 2025 Target strategico 2027 superato
 Infrastrutture	• Potenziamento del Laboratorio multimediale • Sviluppo della piattaforma Moodle ad accesso aperto "Ipazia" • Interventi sugli ambienti didattici	 Piattaforma Ipazia Allestimento di 3 aule per didattica ibrida e immersiva, con tecnologie per streaming, produzione multimediale, realtà virtuale e aumentata e video a 360°
 Risorse formative digitali	• Produzione di MOOC, mini-MOOC, webinar	 47 risorse formative digitali 4.748 utenti complessivi nel periodo di attuazione
 Sviluppo professionale	• Formazione su metodologie innovative e intelligenza artificiale • Iniziative TLC, ALMA DEH e Settore Digital Learning	 20 prodotti formativi digitali Alma DEH (1.270 iscrizioni e 626 partecipazioni attive/completamenti) 17 progetti formativi TLC con 1.276 partecipanti

Figura 9 - Principali azioni per l'innovazione didattica attuate nel 2025

La realizzazione delle attività è stata supportata attraverso un **rinnovato modello organizzativo**, comprendente: l'Ufficio Didattica Innovativa, attivato a fine 2024 nell'Area Servizi alla Didattica; il T&LC, formalmente incardinato dalla fine del 2024 nella stessa Area Servizi alla Didattica e dal 2025, destinatario di una dotazione finanziaria ad hoc; il Settore Digital Learning, collocato nell'Area Servizi Informativi e Informatici e sottoarticolato nel 2025 in due uffici (Gestione tecnica piattaforme, Tecnologie digitali per la didattica). L'integrazione tra queste competenze è stata guidata in particolare dalla Delegata della Rettrice all'Innovazione Didattica in collaborazione con la Presidente del T&LC.

Di seguito si presenta una panoramica delle azioni realizzate. Per maggiori dettagli si rimanda alle seguenti fonti disponibili nella [sezione intranet dedicata](#): Relazione 2025 della Delegata della Rettrice all'Innovazione Didattica; Relazione 2025 Settore Digital Learning; [Relazione 2025 Teaching and Learning Center](#).

Quanto realizzato è stato possibile grazie agli investimenti sostenuti attraverso le attribuzioni di budget, insieme alle risorse provenienti da fondi esterni, tra cui quelli del PNRR.

2.2.1 Corsi di Studio in modalità mista

Nell'a.a. 2025/2026 erano attivi in modalità mista 7 Corsi di Studio; per il 2026/2027 si sono aggiunti all'offerta didattica blended altri 5 Corsi, di cui tre modifiche di ordinamento e due nuove istituzioni. I **12 CdS misti attivi, pari al 7,9% dell'offerta** complessiva, consentono di superare il target del 7,4% posto dall'Ateneo nel Piano Strategico 2025-2027.

Le strutture hanno sperimentato combinazioni diverse di attività in presenza, sincrone e asincrone, calibrate sulle caratteristiche disciplinari e sui profili degli studenti.

Nel 2025, parallelamente all'ampliamento dei Corsi di Studio in modalità mista, l'Ateneo ha **rafforzato l'accompagnamento ai CdS nell'implementazione del modello blended**, aggiornando le [Linee di indirizzo](#), mettendo a disposizione indicazioni operative, formazione e servizi di supporto metodologico e tecnologico, e introducendo nei registri degli insegnamenti specifiche tipologie per la rendicontazione delle attività online sincrone e asincrone. In particolare, la formazione è stata sostenuta attraverso i webinar *Il blended learning: soluzioni didattiche e tecnologiche* e *Progettazione e valutazione nella didattica blended*, che hanno registrato complessivamente 102 iscrizioni e 63 partecipazioni attive, e i mini-MOOC *Metodi e tecniche della didattica online* e *Il blended learning in contesto universitario*, con 104 iscrizioni e 21 completamenti da parte del personale UniFI

Sulla base di questa esperienza, nel 2026 è stato avviato un percorso più strutturato rivolto ai Presidenti dei 12 CdS misti, organizzato come **comunità di pratica**, con l'obiettivo di condividere soluzioni organizzative e metodologiche e definire un modello sostenibile di Ateneo. Le **esigenze comuni** riguardano in particolare: infrastrutture e aule attrezzate, tutoraggio tecnico e didattico, produzione di contenuti multimediali, organizzazione dei calendari, monitoraggio delle attività e formazione dei docenti sulle metodologie blended e sull'uso avanzato degli strumenti digitali.

Corsi di studio misti A.A. 2026/2027

Sustainable Business for Social Challenges
Design per l'innovazione sostenibile
Design Sistema Moda
Management Engineering
Mechanical Engineering for Sustainability
Scienze pedagogiche e management della formazione per lo sviluppo sostenibile
Diritto per la sostenibilità e sicurezza
Advanced Molecular Science
Scienze dell'educazione e della formazione
Dirigenza scolastica e pedagogia per l'inclusione
Geological Hazards and Environmental Sustainability
A-GreenTech

Figura 10 – Corsi di studio misti A.A. 2026/2027

2.2.2 MOOC e risorse formative trasversali

Nell'ambito della partecipazione al progetto PNRR **ALMA-DEH – Advanced Learning Multimedia Alliance – Digital Education Hub**, l'Ateneo ha contribuito alla produzione di risorse formative digitali, alla sperimentazione di metodologie innovative, alla formazione dei docenti e allo sviluppo di ambienti tecnologicamente avanzati. Il progetto ha portato alla configurazione della piattaforma aperta [Ipazia](#), destinata a ospitare MOOC, mini-MOOC e webinar, e ha consentito di sperimentare formati modulari e flessibili utilizzabili sia a supporto della didattica curricolare sia per la formazione continua e aperta.

MOOC e altre risorse didattiche

47 risorse formative digitali (di cui 14 MOOC disciplinari, 8 mini-MOOC su Digital Education e 15 webinar su Didattica disciplinare e Digital Education)
86 corsi disponibili su Euniwell Courses and Training Catalogue
17 corsi con rilascio di Open Badge sulla piattaforma BESTR
2 General Course prodotti ed erogati

Figura 11 - Formati didattici innovativi A.A. 2025/26

Nell'ambito della partecipazione all'alleanza EuniWell (European University for well-being), l'Ateneo ha contribuito alla creazione della piattaforma "[EuniWell Courses and Training Catalogue](#)", accessibile gratuitamente da parte di studenti, personale docente e personale tecnico-amministrativo per fruire di risorse didattiche aperte sui temi del benessere e inclusione, proprietà intellettuale e competenze digitali. I corsi e le attività formative possono essere frequentati in diverse modalità: online, blended oppure in presenza con formati intensivi di breve durata.

I [General Course](#) rappresentano un ulteriore passaggio verso un'offerta più flessibile e interdisciplinare. Sono moduli opzionali rivolti agli studenti di diversi percorsi, con riconoscimento di CFU e rilascio di Open Badge a seguito della verifica dell'apprendimento. Nel 2025 è stata condotta una prima sperimentazione di progettazione, erogazione e certificazione con i due percorsi "*Lezione zero – Competenze di sostenibilità per lo sviluppo professionale*" (progettato in collaborazione con la RUS - Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile) e "*Violenza di genere*".

Un'attenzione speciale è stata dedicata nel 2025 all'**intelligenza artificiale nella didattica**: quattro webinar rivolti a docenti e formatori, dedicati agli aspetti pedagogici, applicativi, giuridici e alla produzione di contenuti con IA generativa, hanno raccolto complessivamente 1.633 iscrizioni e 652 partecipanti in diretta; nel novembre 2025 è stato inoltre pubblicato il mini-MOOC "*Integrare l'intelligenza artificiale nella didattica: strumenti e strategie*", che ha raggiunto 598 iscritti e 200 completamenti, con un'impostazione volta a coniugare opportunità applicative, aspetti valutativi ed etici e uso critico degli strumenti generativi.

In risposta alle crescenti esigenze di autoformazione, *up-skilling* e *re-skilling*, e aprendosi a un mercato sempre più orientato a percorsi formativi brevi e flessibili, l'Ateneo ha consolidato le modalità di certificazione digitale delle competenze attraverso l'ampliamento dei corsi che rilasciano **Open Badge**, strumenti pensati per valorizzare e certificare le competenze acquisite, nel rispetto degli standard di qualità istituzionali. L'offerta è pubblicata sulla piattaforma [BESTR](#). Nel triennio 2023–2025, l'Università di Firenze ha pubblicato open badge associati a 17 corsi: 8 nel 2023, 1 nel 2024 e 8 nel 2025. attualmente l'Università di Firenze riconosce open badge per 30 corsi attivati nei diversi ambiti scientifico-disciplinari (Biomedico, Scientifico, delle Scienze Sociali, Tecnologico, Umanistico e della Formazione) e per vari ambiti trasversali (Intelligenza Artificiale e Digital Education, benessere, intercultura, sostenibilità, orientamento, Contrasto alle discriminazioni di genere). Nel 2025 sono stati rilasciati 61 7 Open Badge , superando di 111 unità il target previsto dal Piano Strategico 2025-2027, pari a 500. Nel triennio 2023–2025 sono stati complessivamente assegnati 919 badge,

Il successivo sviluppo in questa direzione riguarda il rilascio di microcredenziali per percorsi rispondenti a precisi standard qualitativi e finalizzati ad attestare specifiche competenze.

2.2.3 Didattica attiva

L'innovazione didattica non si limita all'adozione di nuove tecnologie, ma richiede una trasformazione culturale profonda. Ciò implica la diffusione di metodologie attive (quali, ad esempio, *problem-based learning*, *project-based learning*, *team-based learning*, *flipped classroom* ed *e-tivity*) unitamente a sistemi di valutazione coerenti con un modello educativo incentrato sullo studente e orientato alle competenze dinamiche del mondo contemporaneo.

Risultano pertanto cruciali tutte le iniziative volte a permettere agli studenti di cimentarsi in esperienze sul campo, favorendo lo sviluppo del pensiero critico, dell'autonomia di giudizio e di una maturazione sia personale sia professionale.

In tale prospettiva, l'efficacia delle metodologie didattiche attive e partecipative appare ampiamente consolidata. In coerenza con l'obiettivo strategico di formare cittadini responsabili e qualificati, l'Ateneo promuove una didattica fondata sul coinvolgimento diretto, la responsabilità e il ruolo attivo degli studenti nella costruzione del proprio piano formativo. Questo paradigma prende forma attraverso l'integrazione di tecniche d'aula attive, [strumenti digitali](#), attività esperienziali e percorsi personalizzabili, volti a rafforzare la capacità di apprendimento, l'applicazione pratica del sapere e le abilità trasversali di collaborazione e comunicazione.

A tal fine, l'Ateneo sostiene la flessibilità degli ordinamenti e il riconoscimento di diverse esperienze formative (inclusi gli insegnamenti a scelta, i tirocini, le mobilità internazionali, i [General Course](#) e i [MOOC](#), nei limiti previsti dalla normativa e dai corsi di studio).

Resta tuttavia prioritaria l'esigenza di superare la mera tracciabilità degli accessi online per valutare l'effettivo conseguimento dei risultati di apprendimento attesi e l'acquisizione delle competenze previste, attraverso criteri e strumenti di verifica, coerenti e affidabili.

Attualmente, l'adozione della didattica collaborativa viene monitorata in via indiretta mediante l'indice di sviluppo della didattica innovativa definito nel progetto PRO3 2024-2026, il quale rileva il grado di utilizzo delle funzioni partecipative della piattaforma Moodle. Pur rappresentando una stima approssimativa, le ultime rilevazioni testimoniano una graduale crescita nell'impiego di tali modalità interattive. A queste rilevazioni si affianca il patrimonio di dati già raccolto nell'ambito delle sperimentazioni blended e delle attività DDeL e ALMA-DEH, attraverso il monitoraggio della partecipazione e questionari volti a rilevare il gradimento, l'utilità e l'efficacia percepita delle iniziative, nonché l'implementazione delle soluzioni didattiche proposte. Lo step successivo consisterà nel sistematizzare e integrare tali evidenze, valutare in modo sistematico l'impatto effettivo di tali metodologie sulle pratiche d'insegnamento e sui processi di apprendimento, l'efficacia reale e la percezione di tutti i soggetti coinvolti.

2.2.4 Formazione dei docenti alla didattica innovativa

Per incentivare il ricorso a nuove metodologie didattiche, nell'ambito del [Teaching & Learning Center](#) (T&LC) e del progetto [ALMA-DEH](#) sono stati attivati percorsi di *faculty development* finalizzati a rafforzare le competenze pedagogico-didattiche dei docenti e a promuovere l'impiego consapevole di metodologie innovative e tecnologie digitali. La partecipazione alle diverse attività è risultata differenziata in relazione alla tipologia di iniziativa e ai destinatari, evidenziando l'opportunità di

rafforzare il coordinamento dell'offerta, la comunicazione, l'accessibilità e il coinvolgimento del personale docente.

Nel 2025 l'Università di Firenze ha proseguito il consolidamento di un sistema integrato di formazione e accompagnamento allo sviluppo della professionalità docente. L'offerta ha interessato diverse dimensioni del processo di innovazione della didattica: dalla progettazione alla scelta delle metodologie, dall'impiego delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale alla valutazione degli apprendimenti e ai processi di assicurazione della qualità.

Il **T&LC**, Centro di Servizio di Ateneo dedicato allo sviluppo professionale e al miglioramento della qualità della didattica, ha articolato la propria offerta in tre principali ambiti di intervento:

- Le iniziative di **Induction Training** sono finalizzate ad accompagnare l'inserimento dei docenti neoassunti nella comunità accademica, favorendo la conoscenza dell'organizzazione universitaria, dei servizi e dei principali processi istituzionali. In questo ambito si colloca il percorso **“UniFi per lo sviluppo della professionalità docente”**, che integra la conoscenza del contesto organizzativo con lo sviluppo di competenze relative alla progettazione, all'erogazione e alla valutazione degli insegnamenti, all'utilizzo dei servizi di Ateneo e all'assicurazione della qualità.
- Le iniziative di **Didattica Consapevole** mirano a valorizzare e diffondere le pratiche innovative già presenti nell'Ateneo e a promuovere una riflessione strutturata sulla progettazione e sulla gestione della didattica. Attraverso percorsi formativi, seminari tematici, laboratori e occasioni di confronto tra pari, vengono forniti strumenti teorici e didattici per sviluppare modalità di insegnamento più attive, partecipative e inclusive, attente alla qualità dell'apprendimento e al benessere degli studenti e dei docenti.
- L'ambito della **Cultura della Qualità**, sviluppato in collaborazione con il Presidio della Qualità, è volto a rafforzare la conoscenza e l'impiego consapevole dei dispositivi di assicurazione della qualità. Le attività affrontano, in particolare, la progettazione coerente degli insegnamenti e dei corsi di studio, la redazione dei syllabus, la definizione dei risultati di apprendimento, il monitoraggio e il miglioramento continuo dell'offerta formativa.

Il T&LC rivolge iniziative specifiche anche a dottorandi, tutor didattici, rappresentanti degli studenti, personale tecnico-amministrativo, CEL e professionisti della formazione. Tale articolazione riflette una concezione sistemica della qualità della didattica, considerata come il risultato dell'interazione tra ruoli, competenze e responsabilità differenti all'interno della comunità universitaria.

Nel 2025 l'offerta di *faculty development* è stata integrata dalle attività di **Digital Learning** e dal contributo del progetto **Alma-DEH – Advanced Learning Multimedia Alliance, Digital Education Hub**, finanziato nell'ambito del PNRR e realizzato attraverso una rete nazionale di università e partner pubblici e privati. Il progetto è finalizzato alla costruzione di un ecosistema digitale integrato e allo sviluppo di programmi universitari online e blended di elevata qualità, capaci di coniugare innovazione metodologica, accessibilità e impiego delle tecnologie avanzate.

ALMA-DEH offre un ampio programma di webinar e corsi online – MOOC e MiniMOOC – dedicati all'innovazione della didattica universitaria e rivolti a docenti, studenti, personale tecnico-amministrativo e utenti esterni. A supporto della realizzazione delle attività è stata implementata la piattaforma Ipazia, attraverso la quale sono stati pubblicati e gestiti gli eventi e i percorsi formativi.

Il contributo dell'Università di Firenze al progetto ALMA-DEH ha riguardato principalmente la **produzione di contenuti formativi e la formazione per la *Digital Education***. In particolare, l'Ateneo ha contribuito alla realizzazione di MOOC nell'ambito del WP1 – Programmi formativi digitali e di webinar e MiniMOOC nell'ambito del WP3 – Formazione per la Digital Education:

- **WP3 – Webinar:** incontri dedicati principalmente alla formazione per la *Digital Education* e incentrati sull'innovazione della didattica universitaria, fruibili in diretta o successivamente tramite registrazione.
- **WP3 – MiniMOOC:** percorsi formativi online di durata ridotta, generalmente pari a 6 ore, orientati alla *Digital Education* e allo sviluppo delle competenze digitali.
- **WP1 – MOOC:** percorsi formativi più articolati, generalmente della durata di 18 ore e fino a un massimo di 36 ore, rivolti principalmente agli studenti universitari e aperti anche a utenti esterni interessati. Per alcuni percorsi è previsto un unico modulo di 6 ore. La partecipazione dei docenti dell'Ateneo alla progettazione e realizzazione di MOOC è stata valorizzata in ottica di “training on the job”, al fine di accrescere le relative competenze in termini di innovazione didattica, sul fronte metodologico e tecnologico.

In termini di contenuti, si evidenzia che i webinar hanno offerto occasioni di aggiornamento e approfondimento su temi emergenti della *Digital Education* (ad esempio: intelligenza artificiale nell'educazione, la progettazione e la valutazione della didattica blended, la valutazione formativa mediante *Student Response System* e la didattica immersiva) e utilizzando un taglio prevalentemente seminariale. I mini-MOOC hanno proposto percorsi più strutturati e operativi, finalizzati all'acquisizione di conoscenze e competenze applicabili nella pratica didattica (a titolo esemplificativo: metodologie della didattica online, utilizzo di Moodle, blended learning, *gamification* e integrazione dell'intelligenza artificiale nella didattica)

Nel complesso, le attività realizzate nel 2025 mostrano il progressivo passaggio da un'offerta costituita da singole iniziative formative a un sistema più articolato di *faculty development*, nel quale formazione pedagogico-didattica, innovazione digitale, accompagnamento professionale e assicurazione della qualità concorrono al miglioramento dell'esperienza di insegnamento e apprendimento.

Formazione e supporto alla didattica innovativa

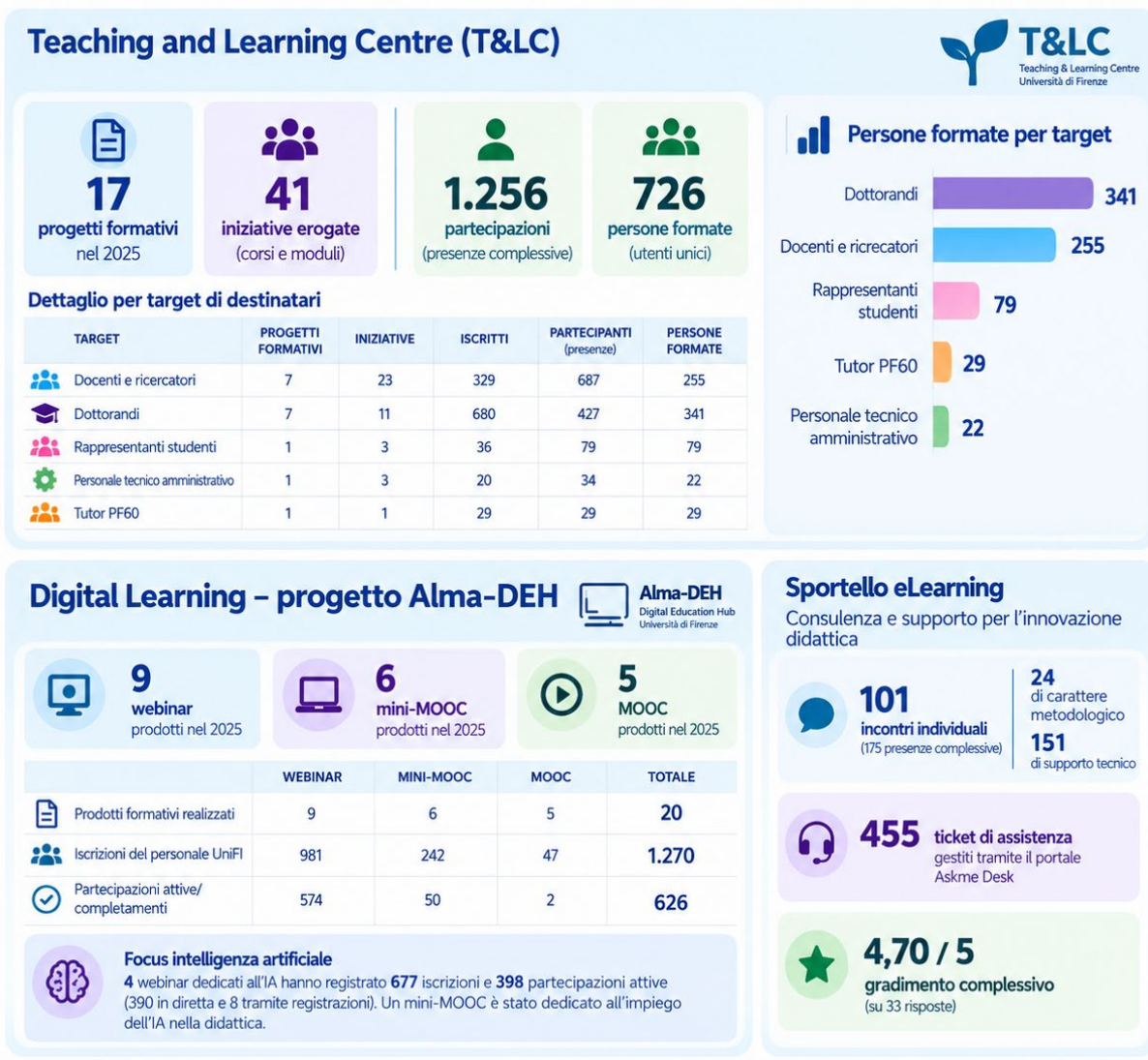


Figura 12 – Percorsi di *faculty development* e partecipanti ai corsi 2025. Fonti: TLC, Alma DEH

I dati di partecipazione e, soprattutto, i livelli di completamento dei percorsi online evidenziano l'opportunità di rafforzare ulteriormente la comunicazione delle iniziative, il raccordo fra le diverse componenti dell'offerta e il coinvolgimento continuativo del personale docente. Dal 2026 è stato posto in essere un piano di revisione e razionalizzazione dell'offerta formativa, accompagnato da un investimento sul piano comunicativo e dalla costruzione di un cruscotto di monitoraggio delle partecipazioni volto a far emergere le principali tendenze, utili per definire azioni migliorative o di consolidamento.

2.2.5 La didattica innovativa nella Programmazione Triennale 2024–2026 (PRO3)

La formazione del personale docente e lo sviluppo di processi e azioni di innovazione didattica rientrano tra gli obiettivi della Programmazione Triennale 2024–2026 (PRO3) dell'Università di Firenze. Il relativo sistema di monitoraggio comprende due indicatori, validati dal Nucleo di Valutazione con Delibera n. 25 dell'11 ottobre 2024, che consentono di osservare due dimensioni complementari: l'investimento nella formazione dei docenti e l'effettiva diffusione di pratiche didattiche innovative negli insegnamenti. In particolare:

- l'indicatore 4.3.a – Rapporto tra numero di ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio, corrispondente all'indicatore PRO3 E_f, misura l'intensità dell'investimento dell'Ateneo nello sviluppo delle competenze didattiche del personale docente. Il valore iniziale, riferito al 2023, è pari a 0,977 ore pro capite, mentre il valore target è fissato a 1,5;
- l'indicatore 1.1.c – Indice di sviluppo della didattica innovativa, corrispondente all'indicatore PRO3 A_I, rileva il livello di utilizzo avanzato della piattaforma Moodle negli insegnamenti, assunto come evidenza della diffusione di modalità didattiche digitali e innovative. Il valore iniziale, riferito all'a.a. 2023/2024, è pari a 1,246, mentre il valore target è fissato a 1,45.

I due indicatori permettono quindi di collegare le attività di faculty development promosse dal T&LC e le iniziative di Digital Learning a risultati osservabili: il primo restituisce la capacità dell'Ateneo di offrire opportunità formative ai docenti; il secondo rileva il grado di applicazione delle tecnologie e delle metodologie innovative nella didattica. I dati relativi al 2025 consentono di verificare l'avanzamento rispetto ai valori iniziali e la distanza dai target finali, nonché di individuare eventuali differenze tra i Dipartimenti e orientare conseguentemente le successive azioni formative e di accompagnamento.

Gli esiti del monitoraggio al 31/12/2025 mostrano le seguenti tendenze:

- Per l'indicatore 4.3.a, nessun Dipartimento raggiunge il target di 1,5. Rispetto al triennio precedente, 5 Dipartimenti migliorano, 4 rimangono stabili e 12 registrano una diminuzione. Il dato evidenzia la necessità di ampliare la partecipazione alla formazione e di assicurare la completa rilevazione delle attività svolte anche a livello dipartimentale o presso soggetti esterni.
- Per l'indicatore 1.1.c, la media di Ateneo nell'a.a. 2024/2025 è pari a 1,26. Cinque Dipartimenti raggiungono il target, tre vi si avvicinano e tredici presentano valori inferiori a 1,3. Rispetto all'a.a. precedente, 6 Dipartimenti migliorano, 8 rimangono stabili e 7 registrano una diminuzione.

La lettura congiunta dei due indicatori ha mostrato, nel complesso, un sostanziale allineamento dell'Ateneo ai target definiti ma scostamenti significativi fra i Dipartimenti. Tenuto conto dei dati emersi, è stato dunque attuato un piano da attuare nel corso del 2026 e volto a rafforzare sia il coinvolgimento nelle attività di *faculty development* sia l'adozione di modalità didattiche digitali più interattive e collaborative.

1.3 Monitoraggio strategico e riesame

Le attività poste in essere nel 2025 testimoniano la costante attenzione dell'Ateneo per l'aggiornamento dei metodi e dei contenuti della propria offerta didattica. Gli impegni assunti nel Piano Strategico hanno trovato concreta attuazione e primi risultati positivi, con margini di miglioramento rispetto alla capacità del corpo docente di integrare più diffusamente pratiche didattiche innovative, partecipative e collaborative.

Indicatore Piano Strategico 2025-2027	Base	Target 2027	2025	Stato
1.1.a Proporzione di CdS in modalità mista o a distanza	4,8%	7,4%	7,9%	Superato
1.1.b Open Badge ottenuti dagli studenti	181	500	611	Superato
1.1.c Indice di sviluppo della didattica innovativa	1,213	1,450	1,259	In crescita

Figura 13 – Indicatori del Piano Strategico 2025-2027 - Obiettivo "Sperimentare metodologie didattiche innovative": Monitoraggio intermedio 2025 Fonte: Relazione sulle Performance 2025.

Nel 2026 l'Ateneo ha ulteriormente rafforzato questa linea di intervento attraverso un **Bando per l'assegnazione di contributi per l'innovazione della didattica**, mettendo a disposizione **300.000 euro** per finanziare progetti proposti da docenti e ricercatori, con particolare attenzione alla sperimentazione di metodologie innovative, alla produzione di risorse digitali e MOOC, alla qualità dei corsi blended e all'impiego consapevole dell'intelligenza artificiale.

Prospettive per il ciclo successivo:

- Definire un modello di monitoraggio qualitativo dei Corsi in modalità mista, con indicatori su partecipazione, apprendimenti, carico di lavoro e soddisfazione degli studenti e dei docenti.
- Consolidare la comunità di pratica dei Presidenti e formalizzare standard minimi organizzativi e di supporto per i corsi blended.
- Monitorare costi, docenze, spazi e infrastrutture necessarie alla sostenibilità dei modelli blended.
- Ampliare il numero di General Course e altre risorse didattiche trasversali; attivare corsi con rilascio di microcredenziali; verificare attrattività, efficacia ed efficienza di tali strumenti.
- Potenziare e modulare la formazione docente in funzione delle necessità e dei domini delle specifiche aree disciplinari, attivando strumenti di monitoraggio e verifica dell'efficacia.

3. Accesso ed efficacia della formazione universitaria

Tra gli obiettivi strategici dell'Ateneo vi è quello di aumentare il numero di studenti che conseguono un titolo universitario, contribuendo ad accrescere la disponibilità di competenze qualificate nel sistema Paese e a sostenere un'occupazione di qualità. L'impegno riguarda non soltanto la formazione iniziale, ma anche lo sviluppo di un'offerta post-laurea e di formazione continua capace di rispondere ai bisogni emergenti di chi già lavora o è in transizione, rafforzando il raccordo tra università, trasformazioni del mercato del lavoro e sviluppo economico e sociale del territorio.

Con queste prospettive nel 2025 l'Ateneo ha definito il [Piano Triennale per l'Orientamento 2025–2027](#), che organizza in un quadro unitario le azioni per l'orientamento in ingresso, il supporto durante lo studio e l'orientamento in uscita, con la finalità di sostenere studentesse e studenti nella costruzione di un progetto formativo coerente con aspirazioni, attitudini e talenti, promuovendo contemporaneamente successo formativo, riduzione della dispersione, inclusione. Il Piano si articola attorno a tre assi: potenziamento dell'orientamento in ingresso, per favorire scelte più consapevoli; sviluppo dell'orientamento in itinere, per rendere il sostegno durante gli studi più organico e proattivo; governance e monitoraggio, per coordinare la rete degli interventi e valutarne progressivamente i risultati. A queste azioni si affiancano in modo coordinato le politiche per la promozione del benessere psico-fisico e l'inclusione.

3.1 Corsi di I e II livello

Nel 2025/2026 gli avvii di carriera al primo anno raggiungono 18.048 unità, in costante aumento rispetto agli anni precedenti; stesso andamento positivo si registra per gli iscritti totali (59.364 unità).

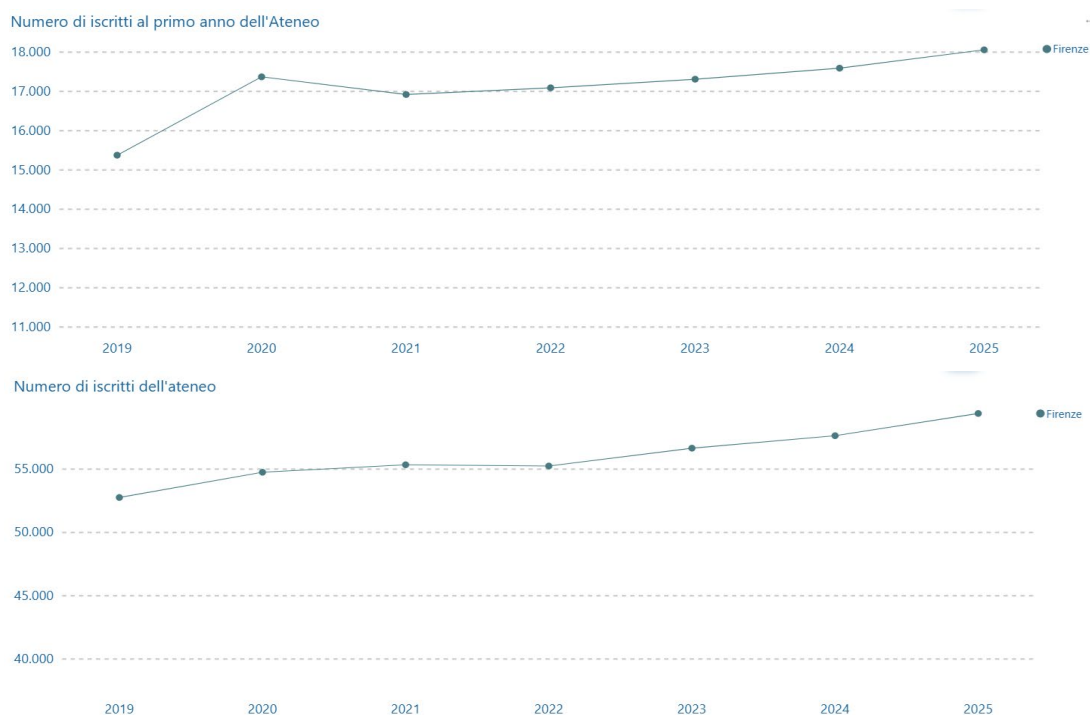


Figura 14 – Indicatori ANVUR del numero di iscritti ai CdS. Fonte: Cruscotto del Sistema Universitario, dati al 28/03/2026

Appaiono in tendenziale miglioramento, sebbene ancora inferiori alle medie nazionali, gli indicatori relativi alla prosecuzione delle carriere (passaggio al II anno, percentuale di CFU acquisiti al primo anno, percentuali di studenti che acquisiscono almeno 2/3 dei CFU previsti al primo anno). Resta da presidiare la quota di studenti inattivi (che non hanno acquisito alcun CFU nell'anno di riferimento).

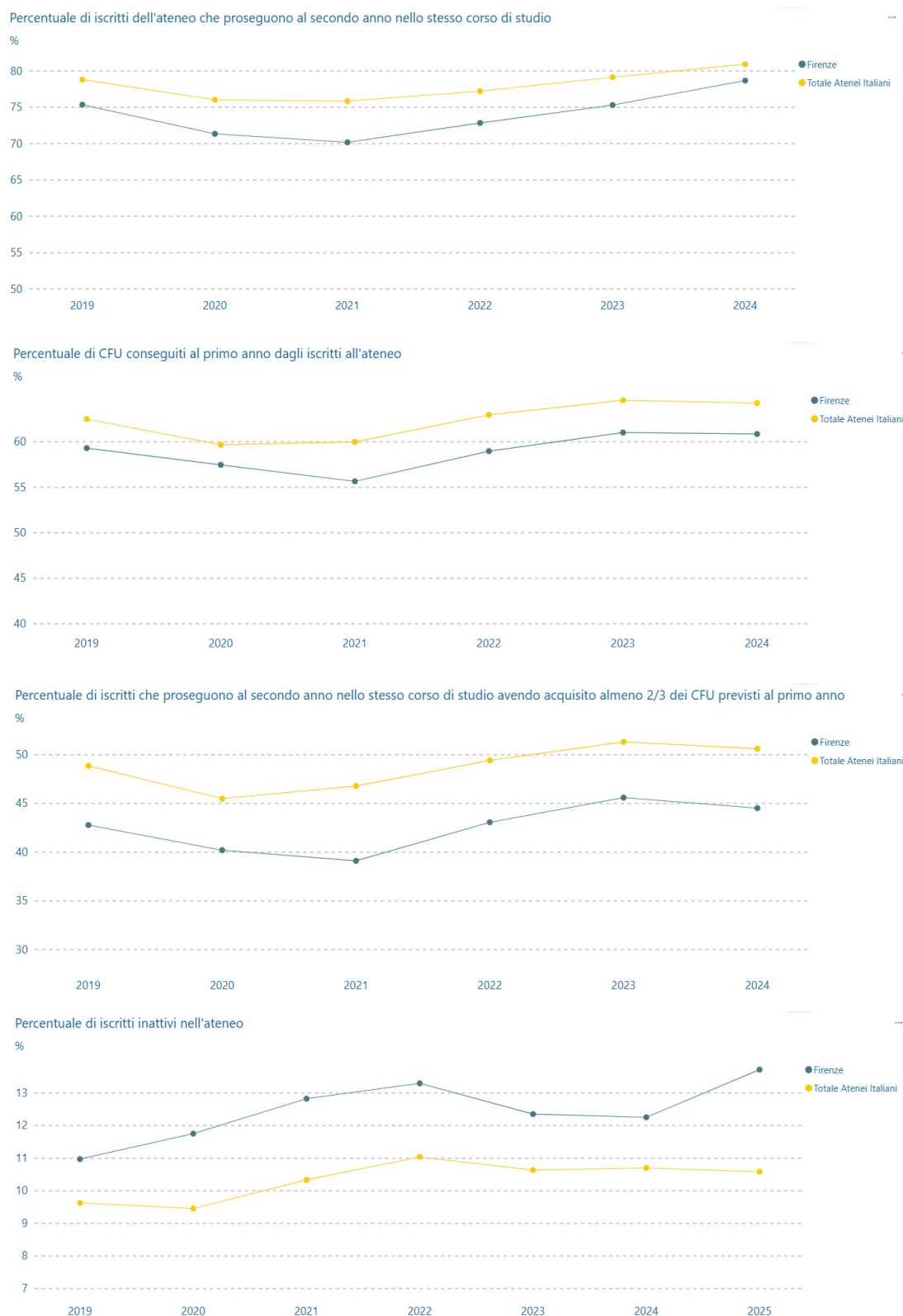


Figura 15 – Indicatori ANVUR di regolarità delle carriere. Fonte: Cruscotto del Sistema Universitario, dati al 28/03/2026

Richiede attenzione anche il dato sulla percentuale di laureati entro la durata normale del CdS (54,23% nel 2025), ancora significativamente inferiore alla media nazionale (58,48%), sebbene in riavvicinamento; positivi i dati sulla soddisfazione per il percorso di studio (88,7% di giudizi positivi) e sull'occupabilità dei laureati magistrali (74,7% dei laureati occupati a un anno dal titolo, 88,4% a tre anni dal titolo).



Figura 16 – Indicatori ANVUR di laureabilità e occupabilità. Fonte: Cruscotto del Sistema Universitario, dati al 28/03/2026

Consapevoli che questi fenomeni dipendono da molti e variegati fattori e che richiedono tempo per osservare dinamiche significative, e tenuto conto della latenza degli indicatori, le tendenze rilevate possono essere lette come primi risultati delle politiche di orientamento, sostegno allo studio e accompagnamento al lavoro avviate fin dal 2022, di cui si dà conto nei successivi paragrafi.

3.1.1 Orientamento in ingresso

In Italia circa il 52% dei neodiplomati si iscrive all'università nello stesso anno del conseguimento del diploma (dato Istat-Bes 2023). Il dato evidenzia un bacino ancora ampio di giovani che non accede

immediatamente alla formazione terziaria e rafforza la centralità delle politiche di orientamento in ingresso. La sfida è particolarmente rilevante se si considerano i rischi connessi alla riduzione strutturale della domanda, per effetto del calo demografico in atto.

Nel 2025 l'Ateneo ha operato contemporaneamente sull'ampiezza della platea raggiunta e sulla **qualità dell'esperienza orientativa**, consolidando il passaggio da un modello prevalentemente informativo a uno maggiormente formativo, esperienziale e personalizzato, a cui ha destinato oltre un milione di euro di stanziamento nel bilancio di previsione 2025. L'approccio dell'Ateneo all'orientamento in ingresso non si limita infatti a presentare l'offerta, ma sostiene la **consapevolezza delle scelte, l'autovalutazione delle competenze e la capacità di progettare il proprio percorso**. Particolare attenzione è dedicata ai territori periferici, agli istituti tecnici e professionali, agli studenti internazionali e alle persone con disabilità o bisogni specifici.

I **progetti finanziati** hanno costituito il principale laboratorio di innovazione delle politiche di orientamento. Il programma PNRR Orienta-Menti ha realizzato 309 corsi nell'a.s. 2024/2025, raggiungendo 5.856 studenti. Le attività sono state realizzate attraverso oltre 60 accordi con scuole secondarie e hanno valorizzato il contributo di docenti, ricercatori ed esperti di orientamento. Sul versante disciplinare, l'Ateneo ha ottenuto il finanziamento di 16 POT e di 9 PLS.

Nel complesso, i risultati del 2025 mostrano una crescita sia nei contatti che nella differenziazione delle modalità di orientamento: grandi eventi e presenza sul territorio sono stati affiancati da esperienze immersive, attività laboratoriali e servizi individuali, rendendo possibile graduare l'intervento in funzione dei bisogni e utilizzare i feedback raccolti per riprogettare le iniziative successive. Maggiori dettagli sono riportati nel [Rapporto Annuale 2025 sull'orientamento](#).

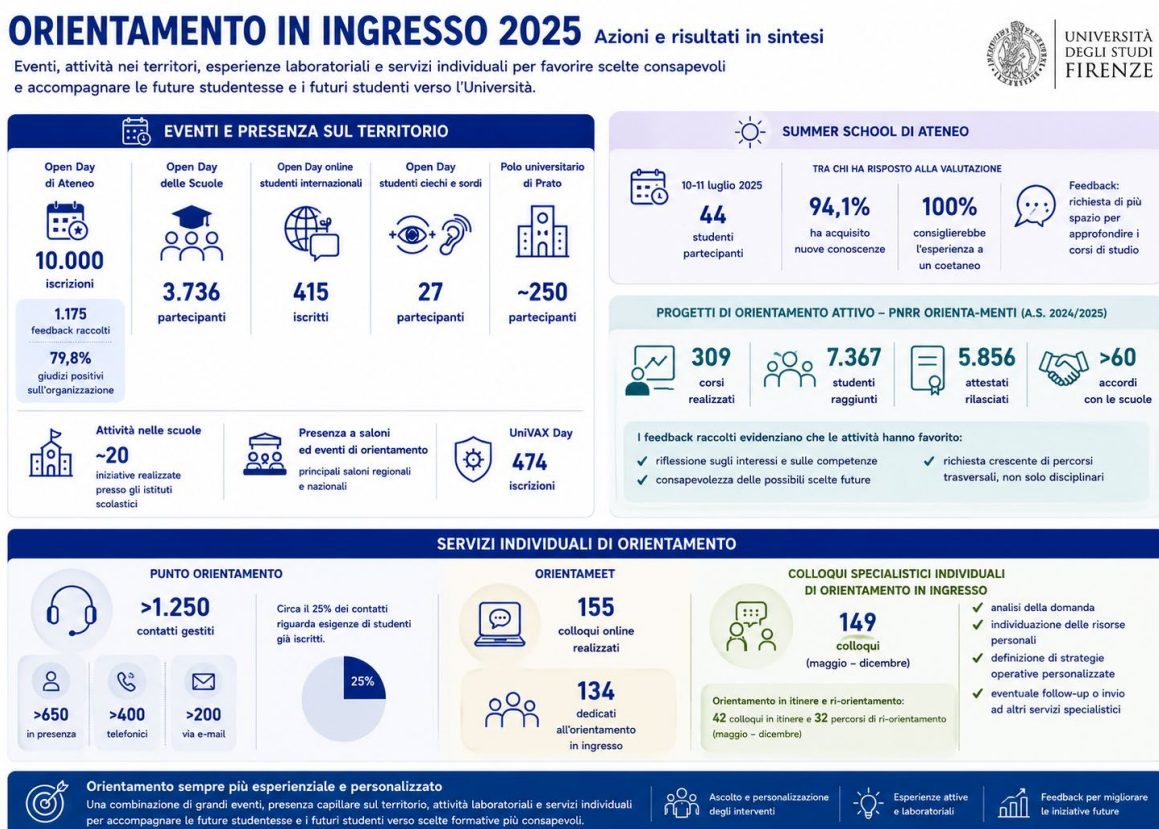


Figura 17 – Azioni e risultati dell'orientamento in ingresso 2025. Fonte: Rapporto Annuale sull'orientamento.

3.1.2 Supporto durante lo studio

Nel 2025 è stato rafforzato il sistema di accompagnamento degli studenti già iscritti, organizzando i diversi servizi secondo una logica di **presa in carico progressiva**: dal primo contatto e dall'informazione generale, al tutorato tra pari, fino alle consulenze specialistiche di orientamento, ri-orientamento, coaching e mentoring per le situazioni più complesse.

Il principale investimento ha riguardato il **tutorato**, con 218 tutor selezionati nell'a.a. 2024/2025: 128 tutor orientativi e 90 tutor didattici, con un rapporto indicativo di circa un tutor ogni 150 studenti. I primi sostengono soprattutto l'accoglienza, l'inserimento nel contesto universitario e l'accesso ai servizi; i secondi operano direttamente sulle difficoltà di apprendimento, attraverso esercitazioni, ricevimenti individuali, gruppi di studio e attività integrative finalizzate allo sviluppo di un metodo di studio efficace e al superamento degli esami. L'investimento complessivo è stato pari a circa € 850.000: € 350.000 per il tutorato didattico e € 500.000 per il tutorato di orientamento. Le evidenze raccolte durante l'anno hanno tuttavia mostrato la necessità di rendere questo presidio ancora più strutturato, con particolare attenzione alla prevenzione delle difficoltà e agli insegnamenti che costituiscono maggiori ostacoli alla progressione; su questa base sono stati definiti il rafforzamento della formazione dei tutor, un monitoraggio centralizzato delle attività e un maggiore raccordo con i Corsi di Studio.

Il supporto allo studio è stato inoltre assicurato dai servizi di orientamento in itinere e ri-orientamento. Le problematiche intercettate riguardano in particolare difficoltà di inserimento, metodo e organizzazione dello studio, gestione del tempo e degli esami, calo della motivazione, passaggi di corso e ridefinizione del progetto formativo. In questi casi l'intervento non si limita alla risposta informativa, ma utilizza un protocollo basato sull'analisi della domanda, sull'individuazione delle risorse personali e sulla definizione di strategie operative personalizzate, con eventuali follow-up o invio ad altri servizi specialistici dell'Ateneo; richieste, interventi ed esiti vengono tracciati per consentire di adeguare progressivamente il servizio ai bisogni osservati. Anche le attività di coaching hanno ampliato gli strumenti a disposizione, portando i partecipanti a lavorare su consapevolezza di sé, definizione degli obiettivi, competenze personali e progettazione delle scelte formative e professionali.

Il bilancio del 2025 evidenzia dunque il consolidamento di una rete di prossimità più articolata e personalizzata; tuttavia la fase successiva dovrà spostare l'attenzione dalla risposta alla difficoltà già manifesta alla sua individuazione precoce, intercettando i

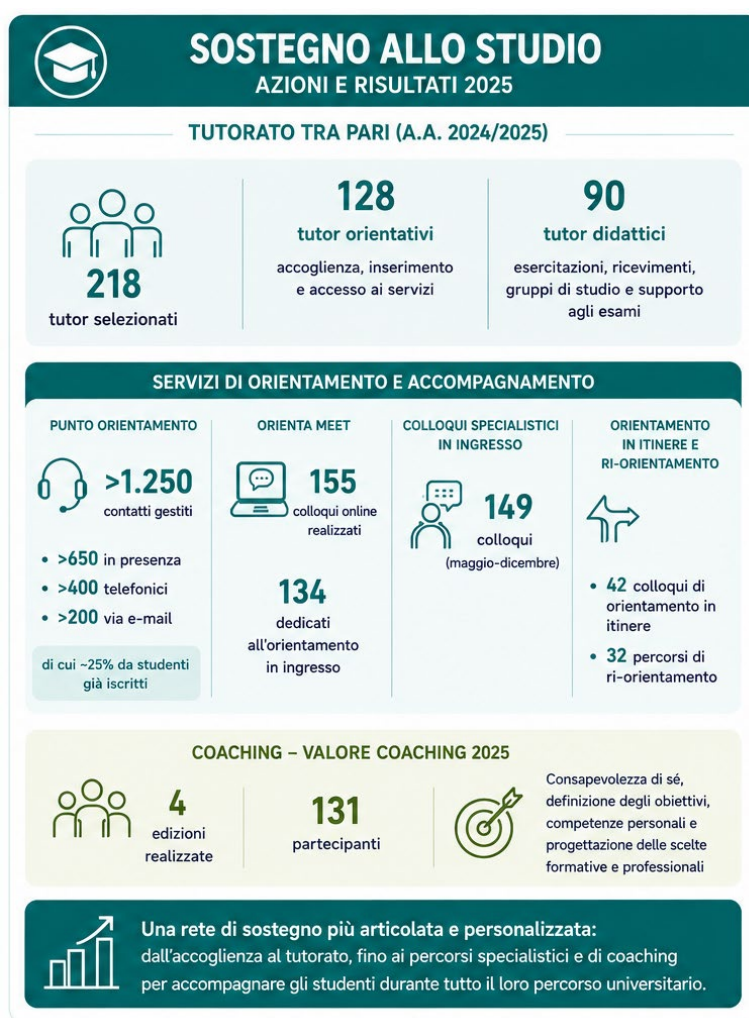


Figura 18 – Azioni e risultati del supporto allo studio 2025. Fonte: Rapporto Annuale sull'orientamento

segnali di rallentamento prima che si traducano in abbandono. Per questo per il 2026 è stato avviato il progetto “Stay on Path”, che integra strumenti predittivi (in grado di individuare precocemente gli studenti a rischio abbandono attraverso algoritmi di machine learning) e misure di intervento anticipate, tra cui laboratori dedicati allo sviluppo dell'autoefficacia, del metodo di studio, della pianificazione delle attività e della gestione degli aspetti emotivi connessi all'esperienza universitaria. Il progetto si articola su due livelli complementari: da un lato percorsi aperti all'intera comunità studentesca, dall'altro attività formative rivolte ai tutor didattici, affinché possano trasferire competenze e strumenti ai propri pari secondo un modello di formazione a cascata.

Parimenti dovrà essere sviluppato un modello di monitoraggio in grado di collegare in modo più sistematico i dati di utilizzo dei servizi con gli effetti sulle carriere.

3.1.3 Tirocini e orientamento al lavoro

Il buon tasso di occupazione dei laureati riflette la qualità dei percorsi e la capacità di creare raccordi con il mondo del lavoro. I tirocini curriculari costituiscono in questo senso il primo accesso alle realtà professionali di riferimento.

Nell'anno 2025 sono state stipulate n. 1185 nuove **convenzioni per lo svolgimento di tirocini curriculari**, cui si aggiungono le 45 convenzioni stipulate per i corsi di laurea dell'area sanitaria. L'analisi delle convenzioni attive evidenzia una significativa capacità dell'Ateneo di instaurare relazioni strutturate con una pluralità di attori appartenenti ai diversi settori del sistema economico, professionale e istituzionale, contribuendo alla crescita delle competenze richieste nei diversi settori professionali.

Nel merito dei **giudizi espressi dai tirocinanti** che hanno compilato il questionario di fine tirocinio, pubblicati nel sistema [SISValDidat](#), particolarmente significative appaiono le valutazioni rispetto ai rapporti con i tutor (aziendale e universitario), all'ambiente di lavoro, all'impiego delle competenze acquisite durante il corso di studio. Inoltre, se prima dell'avvio del tirocinio solo il 38,6% degli intervistati riteneva questa esperienza utile per incrementare le competenze ed abilità possedute, al termine del periodo formativo si registra un valore del 86,5% di tirocinanti che alla luce dell'esperienza maturata ritiene il tirocinio utile per incrementare sia le competenze che le prospettive occupazionali.

Un altro importante riscontro alla validità dell'esperienza di tirocinio traspare dal [Rapporto Almalaurea 2025](#) nel quale, su 9.669 soggetti che hanno compilato il questionario sottoposto, il 38% dichiara di aver svolto il tirocinio curriculare al di fuori dell'università, il 44,3% si dichiara decisamente soddisfatto del supporto fornito dall'Ateneo per il tirocinio curriculare ed il 70,9% ha indicato di essere decisamente soddisfatto dell'esperienza di tirocinio curriculare svolta.

Sempre attraverso la rilevazione compiuta attraverso [SISVslDidat](#) emerge un **giudizio pienamente positivo da parte dei tutor aziendali**, sia nei confronti dell'esperienza di tirocinio ai fini di un futuro inserimento nell'organico dell'Ente / Azienda (99,4%), sia nella capacità di adattamento, nella motivazione e nel problem solving da parte dei tirocinanti (99%), oltre ad una piena positiva valutazione circa la coerenza tra progetto formativo e attività svolta durante il tirocinio (99,7%). Positivo anche il giudizio sui rapporti con l'ufficio di Ateneo deputato alla gestione dei tirocini (99,4%).

Tirocini curriculari nel 2025



Tipologia di soggetti convenzionati



Tirocini attivati per Scuola

SCUOLA	a.a. 2023/2024	a.a. 2024/2025	Variazione %
Agraria	288	271	-5,9%
Architettura	489	647	+32,3%
Economia e Management	103	192	+86,4%
Giurisprudenza	70	71	+1,4%
Ingegneria	170	180	+5,8%
Psicologia	118	16	-86,4%
Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	130	107	-17,7%
Scienze Politiche "Cesare Alfieri"	519	579	+11,6%
Scienze della Salute Umana (non sanitari)*	438	418	-4,1%
Studi Umanistici e della Formazione	2.179	2.287	+5,0%
TOTALE	4.504	4.768	+5,9%

Giudizio dei tirocinanti

Il valore percepito del tirocinio cresce significativamente

38,6%

riteneva il tirocinio utile
per incrementare
le competenze e abilità
possedute

PRIMA DEL TIROCINIO



86,5%

ritiene il tirocinio utile
per incrementare
le competenze e le
prospettive occupazionali

DOPO IL TIROCINIO



Dati Almalaurea 2025

Su 9.669 laureati che hanno compilato il questionario



38%

ha svolto il tirocinio curriculare
al di fuori dell'università



44,3%

è decisamente soddisfatto
del supporto fornito dall'Ateneo
per il tirocinio



70,9%

è decisamente soddisfatto
dell'esperienza di tirocinio
curriculare svolta

Giudizio dei tutor aziendali



99,4%

valuta positivamente
l'esperienza di tirocinio ai fini
di un futuro inserimento
nell'organico



99%

apprezza la capacità
di adattamento, la motivazione
e il problem solving
dei tirocinanti



valutazione positiva
sulla coerenza tra progetto
formativo e attività svolta

* Dal calcolo sono esclusi i tirocini pratico-valutativi (TPV) attivati direttamente dalla Scuola e non gestiti con l'applicativo St@ge, complessivamente pari a 478 tirocini.

** Nel calcolo non sono compresi i tirocini attivati per i 4 corsi di laurea magistrale a Ciclo Unico e per i corsi di laurea triennale e magistrale delle professioni sanitarie, non gestiti con l'applicativo St@ge. Per Farmacia e Chimica e Tecnologia Farmaceutiche i tirocini sono stati 81. Per Medicina e Odontoiatria come per Professioni Sanitarie la gestione è manuale e non consente estrazione di dati massivi.

Figura 19 – Attività di tirocinio svolte nel 2025 e livelli di soddisfazione per l'esperienza. Fonte: Ufficio Tirocini.

Anche alla luce degli spunti di miglioramento emersi nel corso dell'incontro congiunto tra Nucleo di Valutazione (NdV) e Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), nel 2025 l'Ateneo ha **avviato un percorso di revisione e rafforzamento del sistema di gestione dei tirocini curriculari**, finalizzato alla semplificazione delle procedure e al miglioramento dei servizi rivolti agli studenti e agli enti ospitanti. In tale prospettiva, sono state avviate le seguenti azioni propedeutiche alla realizzazione di una riforma organica del sistema dei tirocini, la cui completa implementazione è prevista nel corso del 2026:

- Razionalizzazione della comunicazione istituzionale e delle procedure relative ai tirocini curriculari promossi da soggetti esterni, ai tirocini nei Master universitari e nelle Scuole di specializzazione di area non sanitaria.
- Aggiornamento del regolamento e revisione dell'intero processo organizzativo, con l'obiettivo di standardizzare la documentazione, ridurre gli oneri amministrativi e migliorare la tracciabilità delle attività svolte.
- Evoluzione degli strumenti informatici di gestione, con una revisione funzionale della banca dati St@ge, che costituirà la base per la valutazione di possibili interventi evolutivi sull'applicativo

attualmente in uso o, in alternativa, per l'eventuale adozione di una nuova piattaforma informatica dedicata alla gestione dei tirocini, in grado di garantire maggiore integrazione dei processi, semplificazione amministrativa e disponibilità di dati a supporto delle attività di monitoraggio e valutazione.

Le iniziative sopra descritte rappresentano le prime azioni di un percorso di miglioramento che mira a consolidare il ruolo del tirocinio quale esperienza formativa qualificante e strumento di raccordo tra percorsi di studio e contesti professionali, anche in funzione degli obiettivi di assicurazione della qualità e di accompagnamento all'occupabilità dei laureati.

Le iniziative di **placement** (la cui promozione rientra nella delega al Prorettore al Trasferimento tecnologico, attività culturali e impatto sociale) completano il continuum dell'orientamento e favoriscono il passaggio dalla formazione al lavoro. Nel 2025 si è consolidato un modello articolato, che affianca alla preparazione degli studenti alla ricerca attiva del lavoro occasioni dirette di incontro con il sistema produttivo. L'offerta ha compreso seminari di orientamento al lavoro, le nuove *Pillole di orientamento*, corsi e-learning sulla comunicazione efficace e sugli strumenti per l'ingresso nel mercato del lavoro, consulenze individuali di CV Check e simulazione del colloquio, workshop sulle competenze trasversali (*Assessment Center* e *Skills Map*) e il progetto regionale Orienta Gym, che ha integrato coaching, assessment, *Career Booster*, colloqui individuali e attività di intraprendenza. A queste iniziative si è affiancato un intenso programma di incontri con le imprese — Career Day, Recruiting Day, presentazioni aziendali, LVMH Day e *Corner aziendale* — oltre al servizio di job posting tramite AlmaLaurea. Si rimanda alla [relazione annuale del Prorettore al Trasferimento tecnologico, attività culturali e impatto sociale](#) per maggiori dettagli.



Figura 20 – Attività di placement svolte nel 2025. Fonte: Relazione 2025 del Prorettore al Trasferimento tecnologico, attività culturali e impatto sociale

3.2 Formazione post laurea e apprendimento permanente

Nell'ambito della formazione post laurea e permanente sono state intraprese una serie di attività finalizzate al potenziamento dell'offerta formativa, al fine di valorizzare il ruolo dell'ateneo in relazione alle esigenze di formazione espresse dai diversi portatori di interesse (enti, imprese, ordini professionali), in linea con quanto previsto dal Piano Strategico.

In questa ottica, nel corso del 2025 è proseguito il riesame regolamentare e organizzativo che ha condotto, nel 2026, all'approvazione di un nuovo quadro unitario per **master e corsi di perfezionamento**. Particolare attenzione è stata dedicata alla definizione di strumenti utili al monitoraggio e all'attestazione della qualità dei percorsi formativi erogati, anche al fine di valorizzarne il potenziale e migliorarne la visibilità, e alla definizione di iter di progettazione che garantiscano il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse e favoriscano l'aderenza dei percorsi ai bisogni formativi espressi dalla società, anche in relazione ai processi di innovazione tecnologica in atto. La costituzione di un Comitato tecnico-scientifico per la formazione post laurea e l'apprendimento permanente mira a fornire uno strumento di supporto per la progettazione e il monitoraggio dei percorsi formativi, a garanzia della sussistenza di requisiti di qualità. Costituisce pertanto un passaggio essenziale nell'attuazione degli obiettivi strategici sopra delineati. Coerentemente con tale approccio, sono state definite specifiche linee guida che contengono le indicazioni operative per la progettazione, attivazione e gestione dei corsi di cui sopra, in un'ottica di efficacia, efficienza e assicurazione della qualità.

Il trend degli iscritti a Master, corsi di perfezionamento e aggiornamento conferma la rilevanza della formazione post laurea per rispondere ai fabbisogni professionali emergenti.

L'Ateneo ha inoltre attive 4 **Scuole di Specializzazione** nell'area umanistica e dei beni culturali e 54 Scuole di Specializzazione in area sanitaria (46 mediche e 8 non mediche). Sono oltre 2000 i medici e gli altri professionisti sanitari in formazione specialistica.

Master, corsi di perfezionamento e aggiornamento

Master di I e II livello attivati nell'ultimo triennio



Studenti iscritti a Master di I e II livello nell'ultimo triennio



Studenti che hanno conseguito il titolo di Master nell'ultimo triennio



Figura 21 – Offerta formativa post laurea e iscritti 2022-2025. Fonte: Settore Post Laurea

3.3 Formazione insegnanti

Nell'a.a. 2024/2025 l'Ateneo ha attivato, con il coinvolgimento di 17 Dipartimenti, i **Percorsi universitari di formazione iniziale e abilitazione degli insegnanti da 30, 36 e 60 CFU**. Rispetto al ciclo precedente, il MUR ha confermato i percorsi già attivi e ne ha accreditati sette nuovi. A fronte di 798 posti messi a bando, gli iscritti sono stati complessivamente 572, di cui 313 ai PF60, 75 ai PF36 e 184 ai PF30. Alla data di rilevazione risultano 549 abilitati ovvero abilitandi entro il 30 aprile 2026, 14 sospesi e 10 rinunce o decadenze. Sono state inoltre attivate 63 convenzioni con gli istituti scolastici, per complessivi 375 progetti di tirocinio diretto, e due convenzioni con le Università Roma Tre e di Salerno per l'erogazione dei percorsi di completamento. Per il III ciclo, relativo all'a.a. 2025/2026, l'Ateneo ha proposto la conferma dei percorsi già attivi e l'accREDITamento di ulteriori percorsi, anche in relazione all'accorpamento delle classi di concorso. A fronte di un fabbisogno regionale di 2.032 unità, sono stati inseriti nella banca dati ministeriale 693 posti ai fini dell'accREDITamento.

Nel 2025 si è concluso il IX ciclo dei **Corsi di specializzazione per il sostegno**. A fronte di 440 posti messi a bando, si sono iscritti 377 corsisti ordinari e 167 soprannumerari; il ciclo si è concluso con 482 specializzati, 26 decaduti e 36 rinunciatari. Sono stati attivati 486 progetti di tirocinio nell'ambito di 288 convenzioni attive, di cui 19 oggetto di nuova stipula o rinnovo. Nello stesso anno ha preso avvio il X ciclo, per il quale i posti messi a bando sono aumentati da 440 a 1.057. Gli iscritti alle prove sono stati 451 e gli iscritti al corso 360. Sono stati attivati 326 progetti di tirocinio nell'ambito di 274 convenzioni attive, di cui 57 oggetto di nuova stipula o rinnovo. Il ciclo si concluderà entro il 30 giugno 2026.

Nel corso del 2025 è stata inoltre proposta l'attivazione del sostegno MIM ai sensi del DM 75/2025. Dopo aver ricevuto il Decreto Dipartimentale n. 1657/2025 emanato dal MIM che ha autorizzato l'Ateneo ad attivare 204 posti (ripartiti tra 25 per la Scuola dell'Infanzia, 100 per la Primaria, 50 per la Secondaria di I grado e 29 per la Secondaria di II grado), è stato emesso il bando di ammissione DR 813/2025 che non ha visto il raggiungimento del numero minimo previsto per l'attivazione ai sensi dell'articolo 3 comma 3 del citato DM 75/25.

Nel complesso, l'Ateneo ha consolidato e ampliato la propria offerta formativa dedicata alla formazione degli insegnanti, garantendo un numero significativo di posti e percorsi e assicurando un ampio sistema di tirocini e convenzioni con le istituzioni scolastiche. L'impegno resta orientato a coniugare l'accessibilità delle opportunità formative, anche sotto il profilo dei costi di iscrizione, con la qualità della preparazione pedagogica, della didattica disciplinare e delle esperienze professionalizzanti. Tra gli ambiti sui quali proseguire l'azione di miglioramento assumono particolare rilievo il rafforzamento del tutorato e della gestione dei tirocini (anche avvalendosi di una maggiore informatizzazione dei processi valorizzando gli applicativi già in uso in ateneo per convenzioni e tirocini) e il raccordo con gli altri Atenei e con le istituzioni regionali per una programmazione dell'offerta coerente con il fabbisogno del territorio. Inoltre, per il 2026 verrà proposto un questionario di gradimento, somministrato digitalmente e in via sperimentale ai corsisti iscritti al III ciclo dei percorsi abilitanti.

3.4 Azioni per il benessere e l'inclusione

Le politiche per il **benessere e l'inclusione della comunità studentesca** costituiscono una componente importante per rafforzare l'efficacia della didattica e favorire il successo formativo, professionale e personale degli studenti. La possibilità di partecipare pienamente alla vita universitaria, di accedere a supporti adeguati in presenza di difficoltà e di trovare risposte personalizzate a bisogni differenti contribuisce infatti a creare condizioni più favorevoli per la continuità e la regolarità degli studi. Queste politiche sono articolate lungo tre direttrici tra loro complementari:

- l'attività del [Centro di Servizi di Consulenza Psicologica, Psicoterapia e Psicologia Clinica \(CeCoPs\)](#). Il servizio di supporto psicologico prevede un primo contatto entro 2-4 giorni e integra counseling individuale, interventi per social e life skills, resilienza ed empowerment e, nei casi che lo richiedano, raccordo con i servizi territoriali.
- le attività di monitoraggio, prevenzione e ricerca-intervento sviluppate attraverso il progetto ministeriale [PRO-BEN – University for Students Health](#). Le rilevazioni condotte nel 2025 hanno indagato distress psicologico, regolazione emotiva, dipendenze comportamentali, percezione di efficacia accademica e stili di vita. I risultati hanno permesso di individuare aree di particolare attenzione — fra cui motivazione allo studio, equilibrio studio-vita personale e rapporto fra distress e percezione della performance accademica — e di calibrare interventi differenziati (colloqui di approfondimento e counseling, mindfulness, promozione di stili di vita attivi in collaborazione con il CUS, prevenzione degli *Internet Use Disorders*, laboratori sul rapporto con lo studio e iniziative specifiche per il benessere dei dottorandi).
- le politiche e i servizi per l'inclusione e il diritto allo studio coordinati attraverso il sistema [Unifi Include](#), nell'ambito della Delega della Rettrice all'Inclusione e Diversità. Quest'ultimo opera con un modello di presa in carico personalizzata finalizzato a rimuovere gli ostacoli alla partecipazione e al successo nei percorsi universitari, rivolgendosi in particolare a studenti con disabilità, DSA e BES, persone ristrette, studenti-atleti, studenti provenienti da Paesi extra-UE e persone che accedono alla Carriera Alias. Il sistema prevede Piani Individuali di Supporto allo Studio, misure compensative e dispensative, tecnologie assistive, tutorato specializzato e alla pari e supporto durante lezioni ed esami.

Rinviando alle relazioni annuali del CeCoPs e del [PRO-BEN](#) e al [Rapporto Unifi Include](#) per una descrizione analitica delle attività svolte e dei risultati, di seguito si rappresentano in sintesi i principali esiti dei servizi erogati nel 2025.

BENESSERE E INCLUSIONE: I RISULTATI 2025 IN SINTESI

Tre ambiti di intervento integrati per favorire l'attrattività, l'efficacia dei Corsi di Studio e il successo formativo



Studenti al centro,
Ascolto, supporto,
inclusione, benessere.

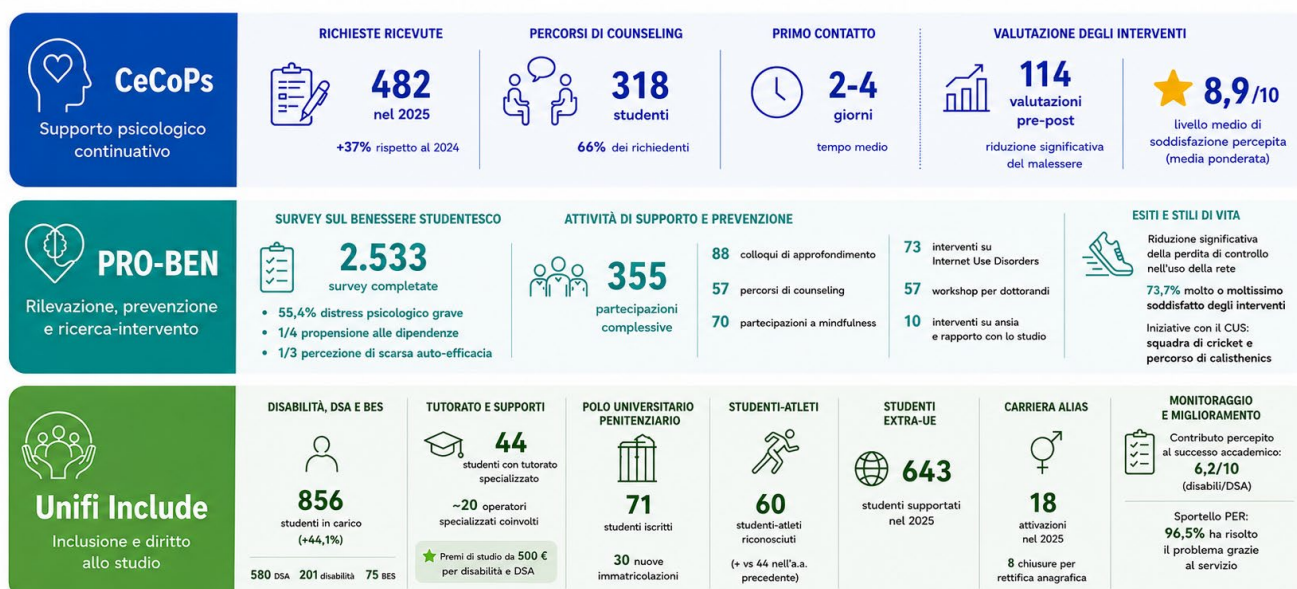


Figura 22 – Azioni per il benessere e l'inclusione degli studenti 2025. Fonte: Relazioni Cecops, Proben, Unifi Include

Le tre linee di intervento sono state sostenute da specifici stanziamenti di Ateneo oltre che dai fondi ministeriali dedicati, per un valore complessivo, nel 2025, pari a oltre un milione di euro, con un impegno economico a sostegno dei servizi per l'inclusione e la disabilità che si attesta intorno ai € 600.000 euro, di cui € 200.000 da risorse proprie dell'Ateneo e per € 453.728 dalle assegnazioni ministeriali straordinarie giunte nel mese di maggio 2025.

Sono stati implementati i sistemi di monitoraggio del gradimento dell'utenza e degli effetti delle iniziative, al fine di orientare gli interventi successivi di miglioramento o ampliamento dei servizi. Tra gli aspetti da potenziare nel prossimo ciclo si evidenziano: la digitalizzazione e l'integrazione dei processi, anche al fine di semplificare e rendere più efficace la comunicazione tra studenti, docenti e uffici; il rafforzamento delle competenze inclusive della comunità universitaria, attraverso attività di formazione e sensibilizzazione rivolte a docenti, tutor e personale tecnico-amministrativo; la personalizzazione degli interventi e l'ampliamento delle misure di supporto, in risposta alla crescente diversificazione e complessità dei bisogni della popolazione studentesca. Dovrà inoltre essere messo a punto un modello di valutazione degli effetti del supporto offerto sul successo formativo degli studenti.

3.5 Azioni per il diritto allo studio

In un contesto caratterizzato da una crescente attenzione alle condizioni economiche della popolazione studentesca e alle criticità connesse all'accesso all'abitare universitario, l'azione dell'Ateneo si è sviluppata secondo un approccio integrato, orientato a coniugare misure redistributive, agevolazioni economiche e investimenti infrastrutturali finalizzati al rafforzamento delle condizioni di accesso, permanenza e successo negli studi.

Il sistema di **contribuzione studentesca** è improntato ai principi di progressività, sostenibilità economica ed equità sociale, attraverso la modulazione del contributo onnicomprensivo sulla base dell'Indicatore della Situazione Economica Equivalente (ISEE) per il diritto allo studio universitario, della regolarità del percorso formativo e dei risultati conseguiti.

Con il Manifesto degli Studi 2025/2026 è stato confermato l'impianto contributivo vigente, articolato in 72 fasce ISEE, mantenendo l'esenzione dal pagamento del contributo onnicomprensivo per gli studenti con ISEE fino a 24.000 euro, soglia superiore a quella minima prevista dalla normativa nazionale per la *no tax area*, fissata a 22.000 euro. Tale misura ha interessato complessivamente 9.633 studenti. Nello stesso quadro di revisione e razionalizzazione delle politiche contributive, è stato inoltre aggiornato il sistema di tassazione applicabile agli studenti iscritti o immatricolati alle Scuole di Specializzazione non mediche e dell'Area sanitaria ad accesso non medico, mediante l'allineamento dei criteri di calcolo e delle modalità applicative a quelli già adottati per le Scuole di Specializzazione dell'Area sanitaria ad accesso medico.

Particolare attenzione è riservata alle misure di esonero totale o parziale e alle agevolazioni previste per specifiche categorie di studenti, quali detenuti, cittadini provenienti da Paesi in via di sviluppo, titolari di borsa di studio del Governo italiano, beneficiari di forme di protezione internazionale o speciale, studenti con particolari meriti sportivi e studenti che abbiano conseguito il diploma di scuola secondaria superiore con la votazione di 100 e lode. Nel corso del 2024 il numero complessivo dei beneficiari delle diverse misure di sostegno è aumentato di 1.033 unità rispetto all'anno precedente.

Tra gli interventi realizzati, inoltre, vi è quello relativo all'introduzione dell'ISEE figurativo per gli studenti provenienti da Paesi extra-UE, misura inserita in un più ampio processo di revisione delle politiche di reclutamento internazionale, già avviato attraverso l'innalzamento dei requisiti di conoscenza della lingua italiana e la definizione di tempistiche più rigorose per la presentazione delle domande di

ammissione. Le evidenze dei dati hanno consentito, infatti, di rilevare una significativa concentrazione degli studenti residenti all'estero nelle fasce contributive più basse, con oltre la metà degli iscritti collocata nella *no tax area* e circa il 40% beneficiario di borsa di studio regionale, in presenza di valori ISEE frequentemente pari o prossimi a zero. Questa situazione, che poneva rilevanti questioni circa l'equità contributiva e oggettive difficoltà connesse alla verifica della documentazione reddituale e patrimoniale prodotta all'estero, è stata superata introducendo criteri maggiormente uniformi, trasparenti e sostenibili, nonché una significativa semplificazione amministrativa per gli studenti interessati.

Nel complesso, il modello contributivo adottato dall'Ateneo persegue l'obiettivo di rimuovere gli ostacoli economici all'accesso all'istruzione universitaria, favorire la partecipazione ai percorsi formativi e sostenere la regolarità degli studi, in coerenza con i principi costituzionali e con le finalità del diritto allo studio universitario.

Consapevole della crescente rilevanza della **questione abitativa** quale fattore determinante per l'effettivo esercizio del diritto allo studio, l'Ateneo ha proseguito parallelamente il proprio impegno nel rafforzamento delle opportunità di alloggio per gli studenti, attraverso iniziative finalizzate ad ampliare l'offerta di posti letto a condizioni economicamente sostenibili.

Interventi di diritto allo studio

Gli incrementi più significativi

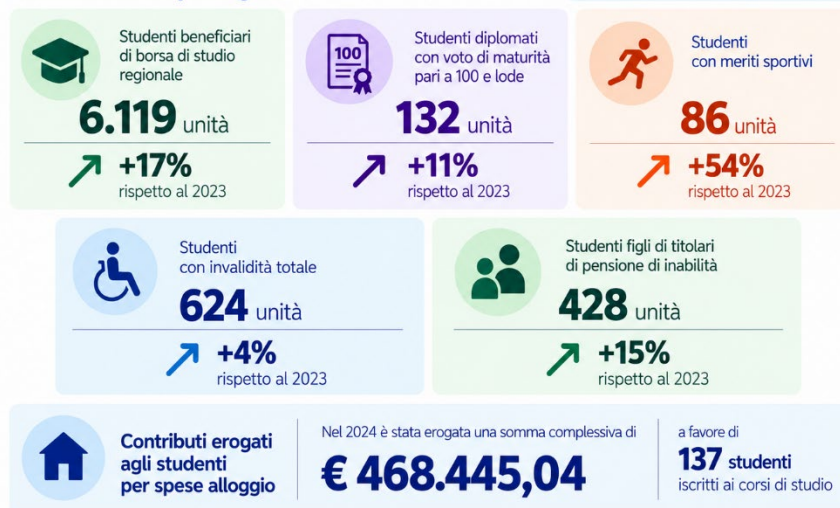


Figura 23 – Beneficiari di interventi di diritto allo studio erogati dall'Ateneo nel 2025. Fonte: Settore Diritto allo Studio.

In tale ambito assume particolare rilevanza strategica il progetto di riqualificazione di Villa Monna Tessa, promosso in partenariato con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi, la Fondazione CR Firenze, CDP Real Asset SGR e Investire SGR. L'intervento prevede la riconversione dell'ex padiglione ospedaliero, inutilizzato dal 2018, in una moderna residenza universitaria destinata ad accogliere studenti a partire dall'anno accademico 2027/2028. A regime saranno disponibili 480 posti letto, dei quali il 50% a tariffa calmierata secondo i criteri definiti dal Ministero dell'Università e della Ricerca. L'investimento complessivo, pari a circa 40 milioni di euro, interesserà una superficie di oltre 11.000 metri quadrati e rappresenta un intervento strutturale di lungo periodo volto a rafforzare il sistema dei servizi agli studenti, ad accrescere l'attrattiva dell'Ateneo e a rendere più sostenibile l'esperienza universitaria per gli studenti provenienti da altre regioni e dall'estero.

Accanto agli interventi infrastrutturali, l'Ateneo ha dato attuazione alle misure nazionali di sostegno al diritto allo studio mediante l'emanazione del bando per l'erogazione del contributo ministeriale destinato alle spese di locazione sostenute dagli studenti universitari fuori sede nel corso dell'anno 2025.

L'iniziativa, finanziata nell'ambito di uno specifico fondo statale e finalizzata a mitigare l'impatto economico dei costi abitativi gravanti sugli studenti, ha consentito l'erogazione complessiva di euro 468.445,04 a favore di 137 studenti iscritti ai corsi di studio dell'Ateneo nell'anno accademico 2024/2025 e in possesso dei requisiti previsti dalla disciplina ministeriale. In un contesto territoriale caratterizzato

da una crescente pressione del mercato immobiliare e dall'incremento dei canoni di locazione, la misura ha rappresentato un concreto strumento di sostegno alla permanenza negli studi degli studenti fuori sede, contribuendo a ridurre uno dei principali fattori di vulnerabilità economica connessi alla frequenza universitaria. È prevista una nuova edizione del bando per l'anno 2026, oltre ad un ampliamento della platea dei beneficiari attraverso un intervento economico straordinario a totale carico dell'Ateneo.

3.6 Monitoraggio strategico e riesame

In un contesto caratterizzato dal calo demografico, dalla crescente competizione tra Atenei e dall'espansione dell'offerta telematica, l'Università di Firenze mantiene la propria capacità attrattiva: crescono ancora sia gli iscritti ai corsi di I e II livello che ai corsi post laurea. Appaiono in via di miglioramento anche gli indicatori di progressione delle carriere, che presentano però ancora margini di miglioramento rispetto alle medie nazionali. Da presidiare il dato sulla laureabilità nei tempi previsti.

Indicatore	Base	Target 2027	2025	Stato
1.2.a Avvii di carriera al I anno	16.269	Mantenimento media triennale	16.497	Conseguito
1.2.b Studenti al II anno con almeno 40 CFU	40,9%	Incremento	42,7%	Positivo
1.2.c Laureati entro la durata normale	54,9%	Incremento	53,9%	Da presidiare
1.2.d Occupati a un anno dal titolo	76,8%	Mantenimento media triennale	78,5%	Conseguito
1.2.e Iscritti a Master/perfezionamento/aggiornamento	3.139,3	Incremento	3.341,7	Positivo

Figura 24 – Indicatori del Piano Strategico 2025-2027 - Obiettivo "Ampliare l'accesso e l'efficacia della formazione universitaria": Monitoraggio intermedio 2025 Fonte: Relazione sulle Performance 2025.

Prospettive di sviluppo:

- Rendere strutturale il modello di orientamento continuo anche al termine dei finanziamenti PNRR, attraverso la partecipazione a call di finanziamento per nuovi progetti.
- Sviluppare il progetto di sostegno allo studio "Stay on Path", garantendo una tempestiva presa in carico dei soggetti a rischio abbandono o rallentamento, l'integrazione con i servizi di sostegno psicologico, coaching e empowerment e modalità di accompagnamento allo studio e al superamento delle difficoltà calibrate in base agli specifici ambiti disciplinari.
- Rafforzare il modello di monitoraggio e valutazione dell'efficacia delle azioni di orientamento, tutorato, benessere e inclusione, tramite il controllo degli esiti di carriera e soddisfazione degli studenti seguiti.
- Rafforzare gli interventi per il diritto allo studio (housing, studenti extra UE, caregiver...).
- Potenziare l'attrattività e il posizionamento dei corsi post-laurea attraverso un sistema di progettazione basato sulla rilevazione della domanda di formazione continua, il supporto tecnico alla gestione dei corsi e il monitoraggio della qualità, dell'efficacia e della sostenibilità.

4. Attrattività ed efficacia dei Corsi di Dottorato

Il Dottorato di ricerca rappresenta, nelle politiche dell'Ateneo, il punto di **snodo tra formazione avanzata, eccellenza della ricerca e capacità di portare innovazione nel tessuto economico e sociale**.

In questo senso l'Ateneo promuove percorsi dottorali idonei a valorizzare le aree di maggiore qualificazione della ricerca di Ateneo e sviluppare competenze altamente qualificate, inserendosi nella filiera formativa che muove dalle lauree magistrali.

L'offerta dottorale di Ateneo è passata dai 26 corsi del XXXVIII ciclo ai 33 del XLI, sostenuta anche da 14 convenzioni interuniversitarie, tra le quali 7 corsi Pegaso finanziati dalla Regione Toscana. Le collaborazioni con altri Atenei, enti di ricerca e soggetti pubblici e privati sono finalizzate a costruire percorsi nei quali la qualità scientifica dell'Ateneo possa integrarsi con competenze e infrastrutture esterne e concorrono all'apertura dei percorsi verso differenti ambienti di ricerca e professionali e alla costruzione di competenze spendibili anche al di fuori della carriera accademica. Un impulso decisivo è giunto dalle risorse del PNRR: attraverso il pieno utilizzo dei finanziamenti legati ai Decreti Ministeriali [es. DM 351/352 e DM 117/118], l'Ateneo ha notevolmente potenziato il numero di borse erogate. In particolare, i percorsi di dottorato innovativo hanno rafforzato le sinergie con le Pubbliche Amministrazioni e le aziende del territorio, amplificando l'impatto della ricerca dell'Ateneo sul tessuto economico e sociale.

Il modello formativo promosso dall'Ateneo include espressamente, accanto alla formazione scientifica specialistica, periodi di ricerca all'estero, attività di ricerca o formazione presso istituti di ricerca e imprese, acquisizione di competenze trasversali (etica della ricerca, trasferimento tecnologico, imprenditorialità, public engagement...).

La centralità attribuita al Dottorato trova un corrispettivo significativo anche sul piano finanziario. Nel bilancio 2025 sono stati impiegati quasi **8 milioni di euro per le borse di dottorato**, realizzando uno dei principali investimenti strategici dell'esercizio, tanto più significativo considerando che il finanziamento ministeriale copre meno della metà dell'investimento annualmente sostenuto dall'Ateneo per le borse.

4.1 Qualità scientifica e formativa

Una prima direttrice dell'intervento dell'Ateneo per innalzare la qualità ed efficacia dei Corsi di Dottorato ha riguardato direttamente la **qualificazione scientifica dei Collegi dei docenti**. Il D.M. 226/2021 già subordina la partecipazione ai Collegi al possesso di requisiti di qualificazione scientifica e ANVUR assegna alla qualità della ricerca dei componenti del Collegio un peso del 30% nei criteri utilizzati per la distribuzione della quota FFO destinata ai dottorati. A partire dal 40° ciclo, con l'obiettivo di accrescere la qualità scientifica media delle compagini, l'Ateneo ha **innalzato il criterio interno per la partecipazione ai Collegi**, stabilendo che il valore dell'indice I (parametro numerico usato a livello nazionale per valutare la qualità della ricerca dei docenti che compongono il collegio di un corso di dottorato), calcolato per ogni corso di dottorato sulla base del punteggio medio attribuito ai docenti (professori e ricercatori in atenei italiani) componenti il collegio, debba avere un valore di almeno 3,2. Il monitoraggio degli indicatori strategici mostra che **l'Indice di qualità dei Collegi di Dottorato è passato dal valore iniziale di 2,2% al 2,3% nel 2025**, muovendosi nella direzione dell'incremento assunto come target per il 2027.

Nel corso del 2025 ha preso materialmente corpo il processo di estensione al Dottorato di un vero **sistema di Assicurazione della Qualità**. Con AVA3 il Dottorato non è più osservato soltanto nella fase dell'accreditamento iniziale, ma attraverso un ciclo strutturato che comprende progettazione del percorso, pianificazione delle attività formative e di ricerca, monitoraggio dei risultati e riesame. In attuazione di questo quadro, il Presidio della Qualità ha predisposto nel 2024 specifiche Linee guida per l'AQ del Dottorato, introducendo un processo ciclico di progettazione e riesame e rafforzando il ruolo del confronto con stakeholder interni ed esterni, anche attraverso gli Advisory Board. Dall'inizio del 2025 i Corsi di Dottorato hanno iniziato ad applicare il sistema di AQ, a partire dalla redazione delle relazioni di monitoraggio annuale, base per il successivo ciclo di programmazione didattica.

Infatti nel corso del 2025 l'attenzione si è concentrata, oltre che sulla qualità dei Collegi, sulla **qualità complessiva dell'esperienza formativa**. Con D.R. n. 259 del 6 marzo 2025 la Rettrice ha costituito un Gruppo di lavoro rappresentativo delle diverse aree scientifiche dell'Ateneo, attribuendogli tre obiettivi: definire un percorso uniforme per i dottorati, formulare proposte di revisione del Regolamento e individuare strumenti di valutazione delle performance e dei risultati, anche in vista di una possibile evoluzione dei criteri di distribuzione delle borse. I lavori, originariamente previsti entro la fine del 2025 e successivamente prorogati al febbraio 2026, sono stati condotti attraverso il raccordo dei componenti del Gruppo con i coordinatori delle rispettive aree, così da far confluire nel documento finale esigenze e specificità dell'intero sistema dottorale.

Uno degli esiti più rilevanti del percorso avviato nel 2025 riguarda la **strutturazione e certificazione della formazione dottorale**. La prima sperimentazione di un modello uniforme ha previsto almeno 30 CFU di attività didattica nel triennio, di cui 6 dedicati alle [attività formative trasversali](#) gestite centralmente e 24 affidati ai singoli corsi. Il lavoro successivo ha esteso questa logica all'intero percorso, assumendo come riferimento 180 CFU complessivi, con l'obiettivo di rendere più leggibili e certificabili le diverse componenti della formazione e di facilitare il riconoscimento internazionale del titolo e il rilascio del Diploma Supplement.

A conclusione dei lavori del Gruppo di lavoro, il Senato Accademico ha approvato a luglio 2026 una soluzione che combina uniformità e flessibilità disciplinare. I 180 CFU sono ripartiti in tre macroaree: da 25 a 60 CFU per le attività didattiche, da 70 a 125 CFU per ricerca e attività formative individuali e da 30 a 50 CFU per tesi e prova finale. Nell'ambito della didattica devono essere garantiti almeno 19 CFU di formazione disciplinare, attraverso corsi avanzati e moduli specialistici legati al progetto di ricerca, e almeno 6 CFU di formazione interdisciplinare e trasversale, coordinata a livello centrale. La componente di ricerca comprende attività sul campo, in laboratorio o in biblioteca, partecipazione a seminari e congressi, produzione e presentazione di risultati scientifici, periodi all'estero ed esperienze presso istituti di ricerca o imprese. In questo modo la formazione alla ricerca resta il nucleo centrale del Dottorato, ma viene inserita in un percorso nel quale diventano esplicite e certificabili anche competenze interdisciplinari, trasversali e professionali. Il medesimo percorso conduce verso l'informatizzazione del "Libretto del Dottorando" e il rilascio sistematico del Diploma Supplement.

Si configura così un passaggio significativo: da un sistema nel quale la qualità del Dottorato era presidiata principalmente attraverso i requisiti di accreditamento e la qualità scientifica del Collegio a un modello nel quale sono oggetto di progettazione e verifica l'intero percorso formativo, le attività di ricerca, le esperienze internazionali ed esterne, le competenze acquisite e i risultati prodotti.

Sul versante dei servizi, nel dicembre 2025 è stato organizzato il Welcome Day per i dottorandi del XLI ciclo, concepito come momento di ingresso nella comunità dottorale e di presentazione delle opportunità e degli strumenti messi a disposizione dall'Ateneo; il programma ha incluso anche momenti formativi su proprietà intellettuale, valorizzazione dei risultati della ricerca e public engagement.

4.2 Efficacia del dottorato

Il numero di iscritti ai Corsi di Dottorato dell'Ateneo si mantiene sostanzialmente stabile nel medio periodo (circa 1.000 unità ogni anno); l'incremento di circa un centinaio di unità registrato nel 2023/24 è legato all'espansione delle opportunità di dottorato sostenute dal PNRR e dall'attivazione di un dottorato di interesse nazionale.

Nel 2025 il **93,12% dei dottorandi UniFi beneficia di una borsa**, a fronte dell'87,14% a livello nazionale: uno scarto di quasi 6 punti percentuali che conferma la scelta dell'Ateneo di limitare i posti privi di sostegno economico e dà evidenza concreta dell'investimento finanziario descritto nei paragrafi precedenti. Nel 2025 le borse finanziate da soggetti esterni sono il 40,64%, in deciso calo rispetto al 2024 e significativamente inferiore al 61,66% della media nazionale; il dato mostra un'area di possibile sviluppo, attraverso il rafforzamento delle collaborazioni con imprese, enti di ricerca e istituzioni pubbliche e private.

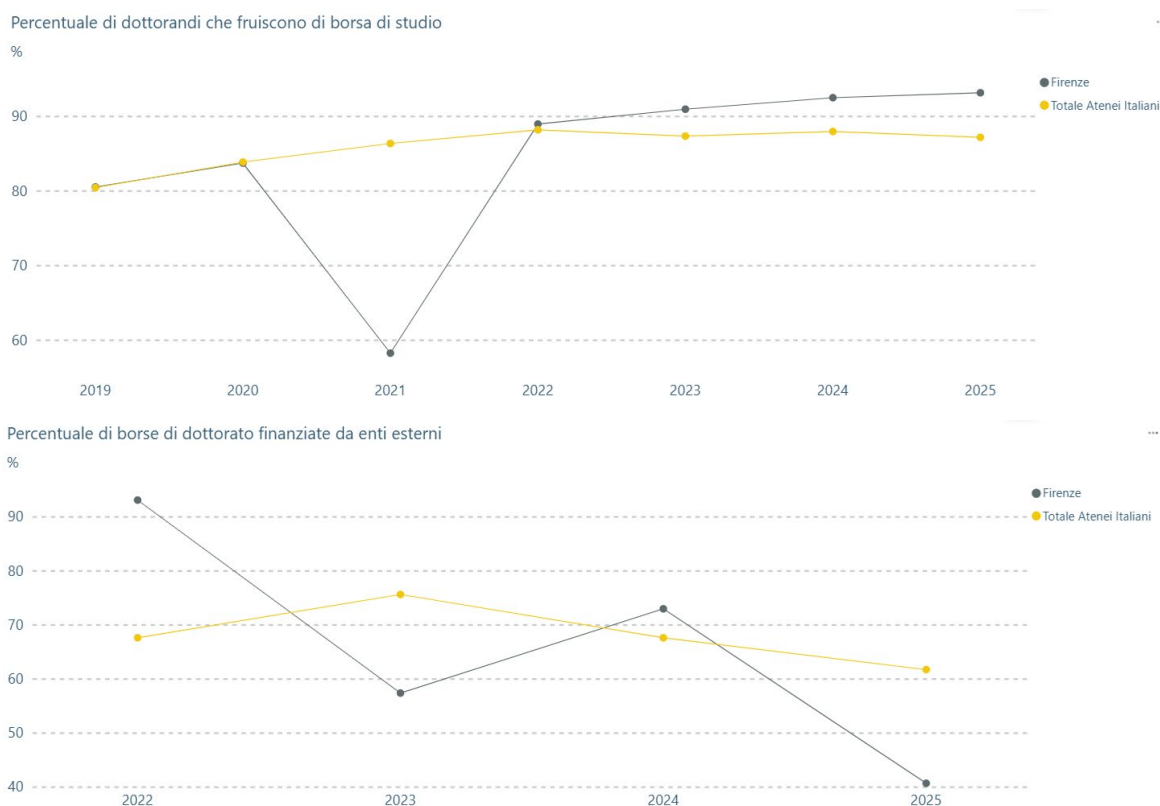


Figura 25 - Indicatori ANVUR relativi alle borse di dottorato. Fonte: Cruscotto del sistema universitario, dati al 28/03/2026.

La quota di dottorandi che ha conseguito il titolo di accesso presso un altro Ateneo è pari al 40,66%, contro il 46,60% nazionale; analogamente, i dottorandi con titolo conseguito all'estero rappresentano il 9,51%, rispetto al 10,98% del sistema italiano. I dati di **ingresso**, se da un lato mostrano una fidelizzazione degli iscritti all'Ateneo, coerente con le politiche di integrazione tra cicli della formazione, dall'altro suggeriscono di **monitorare l'attrattività verso candidati provenienti da altri Atenei e dall'estero** (comunque decisamente più elevata nel periodo 2023-2025 rispetto al periodo precedente) e di promuovere azioni per una maggiore visibilità internazionale e di accoglienza. A tal fine il Piano Orientamento 2025-2027 ha previsto espressamente il rafforzamento della comunicazione sui percorsi di terzo livello, attraverso il coordinamento tra Ufficio Orientamento, Settore Dottorato e strutture didattiche, indicando tra gli strumenti da sviluppare eventi informativi e **Open Day dedicati**, materiali

divulgativi e un maggiore coinvolgimento di dottorandi e Alumni. In attuazione di questa linea, nel 2026 è stato realizzato per la prima volta un evento online di orientamento dedicato ai Corsi di Dottorato, rivolto a migliorarne la conoscenza e la visibilità anche presso potenziali candidati internazionali.

La dimensione internazionale dei dottorati dell'Ateneo può tuttavia essere osservata da altri punti di vista. Nel 2025 il **45,43% dei dottorandi ha trascorso almeno tre mesi all'estero**, valore superiore di 2 punti alla media nazionale (43,43%). Il risultato è coerente con una precisa scelta regolamentare dell'Ateneo, che ha reso il periodo di mobilità internazionale una componente ordinaria del percorso dottorale, e mostra una capacità significativa dei Collegi di inserire i dottorandi in reti e contesti scientifici internazionali. Rimane invece ancora inferiore al target programmato nel Piano Strategico la proporzione di dottorandi che ha trascorso almeno 6 mesi all'estero. Anche le **cotutele di tesi** restituiscono una significativa dimensione della cooperazione internazionale: nei tre cicli più recenti risultano 54 cotutele, mentre la **presenza di accademici internazionali nei Collegi** è pari, in media, al 14%.

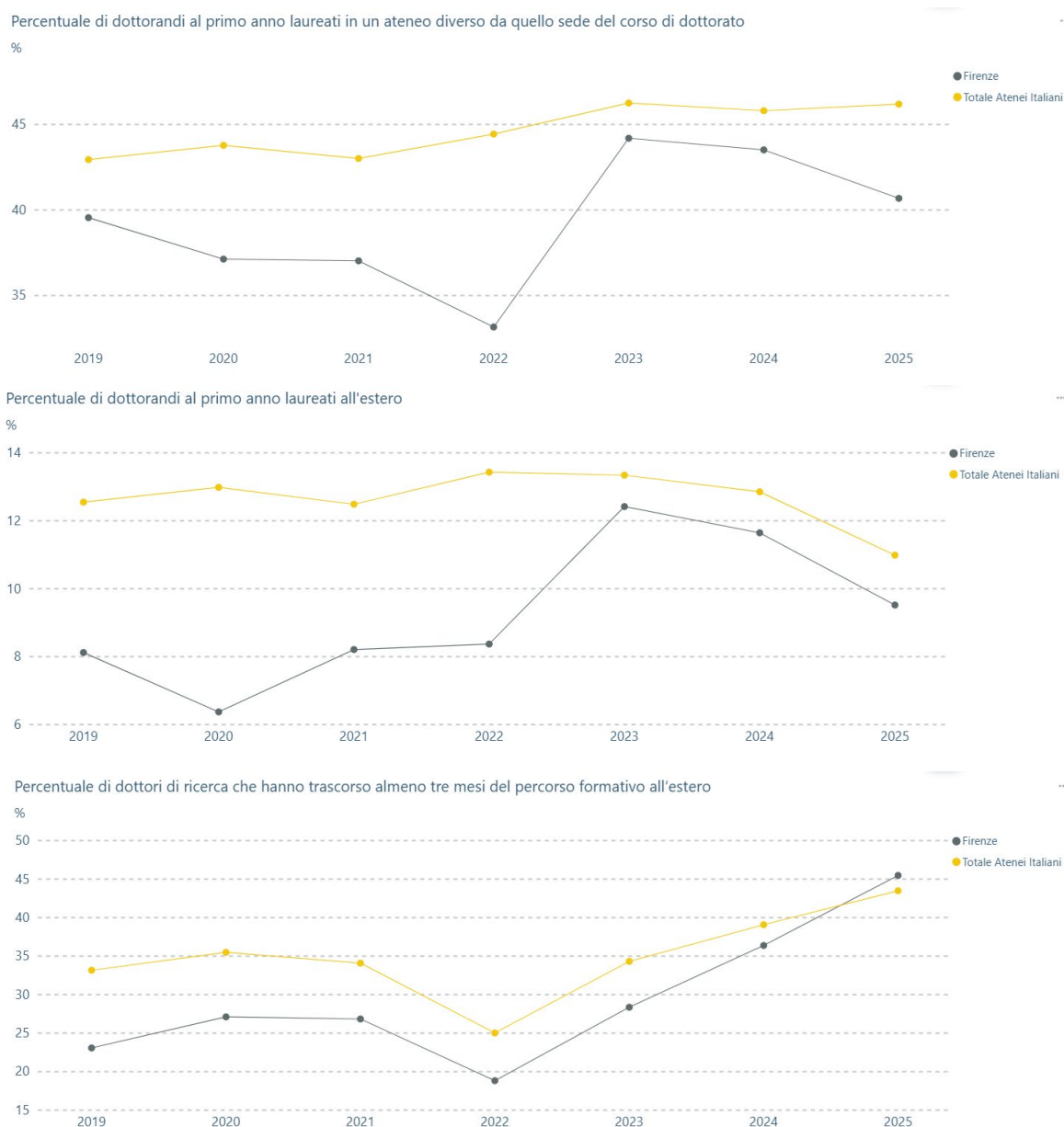


Figura 26 - Indicatori ANVUR relativi all'internazionalizzazione del dottorato. Fonte: Cruscotto del sistema universitario, dati al 28/03/2026

La **produzione scientifica dei dottorandi** dell'Ateneo evidenzia segnali positivi sulla qualità della formazione alla ricerca: la quota delle pubblicazioni indicizzate Scopus nei migliori 10 percentili con partecipazione di dottorandi è salita dal 32,6% al 33,9%; nell'ambito della VQR 2020-2024 l'indicatore R3 dell'Università di Firenze è pari a 1,020, a fronte del riferimento nazionale di 1,000, mentre l'IRAS3 è pari a 3,219, collocando l'Ateneo al decimo posto nazionale.

L'**indagine Almalaurea** al termine del percorso sulla **valutazione dell'esperienza formativa** ha coinvolto 412 dottori di ricerca UniFi del 2025. I risultati sono complessivamente buoni: il 79,5% ha partecipato abitualmente ad attività formative strutturate, il 75% è stato coinvolto in gruppi di ricerca e l'86,9% ha realizzato almeno una pubblicazione. Il 22,7% dei dottorandi ha svolto un dottorato in collaborazione con imprese, contro il 19,4% a livello nazionale, e il 16,8% ha conseguito un joint/double degree, contro il 12,1%. Il 56,8% sceglierebbe nuovamente lo stesso dottorato nello stesso Ateneo. Questi risultati confermano una buona qualità percepita della formazione, ma segnalano margini di miglioramento nella capacità del percorso di generare un'esperienza complessiva pienamente soddisfacente.

Gli **esiti occupazionali a un anno dal titolo** sono molto positivi. Sui 256 dottori di ricerca del 2024 coinvolti nell'indagine, il tasso di occupazione raggiunge il 97,0%, superiore al 94,1% registrato nel complesso degli Atenei. Quasi la metà degli occupati, il 48,5%, è entrata nel mercato del lavoro dopo il conseguimento del dottorato. Il lavoro svolto è fortemente qualificato: il 93,7% esercita professioni intellettuali, scientifiche e ad elevata specializzazione; il 58,8% svolge attività di ricerca in misura elevata e il 69,1% utilizza in misura elevata le competenze acquisite durante il dottorato. La retribuzione mensile netta media, pari a 1.979 euro, è sostanzialmente allineata al dato nazionale. Rispetto alla media nazionale risultano invece inferiori sia la quota di occupati che svolge attività di ricerca in misura elevata (58,8% contro 66,5%) sia quella che considera il dottorato molto efficace o efficace nel lavoro (70,1% contro 76,0%). L'elevato tasso di occupazione non coincide dunque ancora pienamente con una altrettanto elevata valorizzazione professionale delle competenze dottorali.

DOTTORATO DI RICERCA

azioni e risultati 2025



Figura 27 – Azioni per la qualità del dottorato ed efficacia dei percorsi. Fonti: citate nel testo

4.3 Monitoraggio strategico e riesame

Nel complesso, gli indicatori del Piano Strategico 2025-2027 restituiscono una traiettoria coerente di rafforzamento della qualità del Dottorato: cresce la qualificazione scientifica dei Collegi e migliora la presenza dei dottorandi nella produzione scientifica di eccellenza, mentre gli esiti occupazionali confermano una buona capacità di inserimento professionale in ambiti coerenti con le competenze acquisite, pur con ulteriori margini di miglioramento.

Indicatore	Base	Target 2027	2025	Stato
1.3.a Indice di qualità dei Collegi dei Dottorati	2,2%	Incremento	2,3%	Positivo
1.3.b Pubblicazioni Scopus nel top 10% con dottorandi	32,5%	Incremento	33,9%	Positivo
1.3.c Occupati a un anno in settori coerenti	67,2%	Mantenimento	68,7%	Conseguito

Figura 28 - Indicatori del Piano Strategico 2025-2027 - Obiettivo "Accrescere l'attrattività e l'efficacia dei dottorati di ricerca": Monitoraggio intermedio 2025 Fonte: Relazione sulle Performance 2025.

Prospettive di sviluppo:

- Definire il modello di allocazione delle borse di dottorato.
- Strutturare i percorsi di dottorato su 180 CFU secondo quanto deliberato dal Senato Accademico.
- Rafforzare il coinvolgimento di imprese, istituzioni e terzo settore nella formazione e nel finanziamento delle borse.
- Potenziare l'attrattività internazionale attraverso misure di accoglienza (*welcome package*).
- Consolidare la formazione dottorale attraverso cicli di seminari con docenti di elevata qualificazione internazionale.

5. Internazionalizzazione della didattica

L'internazionalizzazione costituisce una componente strutturale delle politiche di Ateneo per la qualità e l'attrattività della formazione. L'obiettivo non è soltanto accrescere il numero degli studenti provenienti dall'estero o delle esperienze di mobilità, ma integrare stabilmente la dimensione internazionale nei percorsi formativi, attraverso insegnamenti in lingua straniera, corsi congiunti e doppi titoli, mobilità fisica e virtuale, collaborazione strutturata con Atenei stranieri e partecipazione alle iniziative europee per la costruzione di uno spazio comune dell'istruzione superiore. In questa prospettiva assumono particolare rilievo la partecipazione di UniFi all'Alleanza europea EUniWell, la sperimentazione di formati educativi transnazionali, i programmi Erasmus Mundus e la progressiva evoluzione verso lo European Degree, che mira a rendere più integrati e riconoscibili i percorsi sviluppati congiuntamente da più università europee.

La politica di internazionalizzazione si sviluppa quindi lungo una duplice direttrice. Da un lato, l'Ateneo intende aumentare la propria capacità di attrarre studenti e talenti internazionali, anche in risposta alla crescente competizione tra sistemi universitari e alle prospettive demografiche nazionali; dall'altro, mira a garantire agli studenti UniFi una formazione che comprenda effettive occasioni di confronto con altri sistemi accademici, linguistici e culturali. In tale quadro la mobilità tradizionale continua a costituire uno strumento essenziale, ma viene affiancata da titoli congiunti, percorsi integrati, BIP, didattica blended e forme di *internationalisation at home*. L'Ateneo dispone di oltre 450 accordi di collaborazione culturale e scientifica con università partner di circa 90 Paesi e valorizza la particolare presenza sul territorio fiorentino di università straniere, con le quali sono sviluppate attività formative e opportunità di scambio.

Una panoramica delle collaborazioni internazionali dell'Ateneo è illustrata nel [Bilancio Sociale e di Sostenibilità](#). Per le azioni di internazionalizzazione specificatamente dedicate ai Corsi di Dottorato, si veda il capitolo precedente.

5.1 Offerta formativa internazionale

L'offerta formativa internazionale è in progressiva crescita: tra il 2018/19 e il 2024/25 i corsi erogati in inglese o italiano-inglese sono passati da 7 a 14. L'offerta didattica 2025/26 contava:

- 10 CdS erogati in lingua inglese, di cui 6 con accordi attivi per il rilascio di doppi titoli con atenei stranieri;
- 12 CdS erogati in lingua italiana o in italiano/inglese con accordi attivi per il rilascio di doppi titoli con atenei stranieri;
- 2 CdS con accordi attivi per il rilascio di titoli congiunti con atenei stranieri;
- 1 CdS con un curriculum con titolo multiplo Erasmus Mundus Joint Master Degree (EMJMD);
- 3 CdS con almeno un curriculum erogato interamente in lingua inglese (per un totale di 6 curricula);
- 5 CdS con lingue di erogazione italiano e inglese².

Nel 2025, la programmazione dell'offerta 2026/2027 ha portato alla progettazione di tre nuovi percorsi con una marcata dimensione internazionale, in risposta a specifici fabbisogni formativi e professionali: il Corso di laurea in Geological Hazards and Environmental Sustainability, la laurea magistrale a ciclo

² CdS con lingua di erogazione italiano e inglese che non hanno accordi per titoli doppi/congiunti né curricula erogati interamente in inglese.

unico in Medicine and Surgery e la laurea magistrale A-GreenTech – Advanced Technologies for Green Agriculture. I primi due sono interamente erogati in inglese; A-GreenTech in italiano e inglese. Inoltre, è stata finalizzata la progettazione del curriculum ibrido erogato in lingua inglese “Global Peace, Justice and Well-Being” nell’ambito della Laurea Magistrale “Diritto per la sostenibilità e la sicurezza”. Sviluppato nell’ambito dell’Alleanza Universitaria Europea EUniWell, il piano di studi è interamente tenuto in inglese ed è offerto in collaborazione con la Linnaeus University (Svezia), l’Università di Murcia (Spagna) e il Global Governance Institute (Bruxelles). Combina 42 ECTS di corsi misti obbligatori congiunti con 78 ECTS di corsi in sede e un periodo di mobilità.

La crescita quantitativa dell’offerta richiede parallelamente un presidio della qualità della didattica in lingua straniera. Per questo nei primi mesi del 2026 l’Ateneo ha promosso criteri più stringenti per la verifica della conoscenza dell’inglese dei docenti impegnati negli insegnamenti erogati in tale lingua, con l’obiettivo di assicurare che l’espansione dell’offerta internazionale sia accompagnata da adeguati standard di qualità linguistica.

Un’importante leva di sviluppo dell’internazionalizzazione della didattica è offerta dalla già citata [Alleanza Europea EUniWell, l’Università Europea del Benessere](#), di cui l’Ateneo è tra i soci fondatori dal 2020. Tramite l’adesione all’alleanza, l’Ateneo ha potuto significativamente incrementare la creazione di formati educativi transnazionali ed innovativi co-progettati, in particolar modo tramite l’utilizzo di strumenti come gli [Erasmus+ BIP](#): nel 2024 l’Ateneo ha coordinato 4 BIP accogliendo 109 studenti partecipanti da diversi paesi europei ed ha partecipato alla realizzazione di 8 BIP inviando 33 studenti presso le sedi partner, mentre tra l’anno 2025 ed il primo semestre 2026 l’ateneo ha coordinato 12 BIP, di cui 10 nell’ambito dell’alleanza. Altre opportunità di internazionalizzazione della didattica vengono offerte dall’alleanza tramite il [Course Catalogue EUniwell](#), che include corsi online, percorsi di apprendimento innovativi, workshop di ricerca ed esperienze di service learning a target che vanno dagli studenti di primo ciclo ai giovani ricercatori. Nell’ambito di EUniWell è anche attiva la co-progettazione di nuovi CdS o l’internazionalizzazione di CdS già esistenti ai fini del rilascio di titoli doppi, multipli e congiunti. In particolare, sono attualmente in corso di definizione con i partner dell’alleanza due nuove lauree magistrali e due nuovi master professionali, che contribuiranno ad arricchire l’offerta formativa internazionale UNIFI. Nell’ambito di EUniwell sono inoltre stati co-progettati 3 master con titoli multipli rilasciati dai partner. Questa direttrice riceverà un ulteriore impulso nel 2026 grazie al finanziamento ottenuto nell’ambito della call europea collegata allo European Degree: il progetto sviluppato con i partner EUniWell interessa cinque nuovi percorsi formativi internazionali e rappresenta un passaggio dalla cooperazione internazionale alla costruzione di curricula stabilmente condivisi. La partecipazione all’alleanza consente all’ateneo di contare su risorse ad hoc per l’internazionalizzazione della didattica, in parte già stanziati nel progetto principale che supporta le attività dell’alleanza fino a ottobre 2027 (progetto EUniWell_WEFF, budget totale UNIFI: 1.951.000 euro), in parte derivanti dall’attribuzione del progetto PATH_ED (2026 - 2029) per la realizzazione dei cinque percorsi formativi internazionali già citati, per un ammontare complessivo di € 325.282,00 comprensivi di budget per l’attivazione di servizi ad hoc e borse di studio e di mobilità sui corsi interessati.

Anche nel 2025 l’Ateneo ha partecipato attivamente alle call europee di finanziamento finalizzate all’internazionalizzazione della didattica: [azioni Jean Monnet](#) (8 moduli, 3 cattedre ed un network Jean Monnet attivi tra il 2022 ed il 2027 e 9 progetti presentati nella call 2026), [azioni Erasmus Mundus](#) (un progetto Joint Master Degree e due Design Measures finanziati tra il 2022 e il 2025 e 3 progetti presentati nella call 2026).

Inoltre, sempre nell’ambito del programma Erasmus+, l’Ateneo ha registrato una proficua partecipazione all’[azione KA171](#), finalizzata alla mobilità di studenti e staff da e verso Paesi extra UE. Il

progetto presentato nella call 2025 ha ottenuto un finanziamento di € 228.483, mentre i progetti attualmente in corso, relativi alle call 2023 e 2024, hanno portato all'Ateneo finanziamenti complessivi pari a € 1.179.810.

Nel complesso, le attività coinvolgono 18 Paesi appartenenti alle seguenti aree geografiche: Africa subsahariana, America Latina, Asia, Balcani occidentali, Paesi del Mediterraneo meridionale e Paesi del Vicinato orientale. Unifi ha presentato il proprio progetto anche nell'ambito della call 2026.

L'Ateneo ha inoltre ottenuto finanziamenti dal MUR nell'ambito del PNRR (Missione 4 Componente 1 Investimento 3.4 "Didattica universitaria e competenze avanzate") per la realizzazione di iniziative educative transnazionali, attive a partire dal 2024 e le cui attività si sono concluse a giugno 2026. Unifi è partner di 5 reti transazionali - 3 per la collaborazione con Paesi africani, 2 con Paesi del Sud America - finalizzate a favorire il trasferimento di conoscenze interdisciplinari e interculturali attraverso la realizzazione di programmi educativi congiunti, con un budget complessivo a disposizione di oltre 700.000 euro.

Le iniziative di accoglienza di [visiting professor](#) contribuiscono ad accrescere la dimensione della didattica dell'Ateneo. Numerosi sono ogni anno gli studiosi di fama internazionale invitati a svolgere attività didattica (anche di tipo seminariale) nell'ambito di insegnamenti o corsi di studio e/o attività di ricerca. Negli ultimi tre anni sono stati ospitati 289 studiosi: 65 nel 2023, 80 nel 2024, 144 nel 2025. Per supportare l'invito di visiting professor, nel 2025 sono stati erogati ai Dipartimenti ospitanti 100.000 €.



Figura 29 – Didattica internazionale a Unifi nel 2025. Fonte: Settore Internazionalizzazione.

5.2 Attrazione e accoglienza

La crescita dell'offerta internazionale trova un primo riscontro nella composizione della popolazione studentesca. Gli studenti di cittadinanza estera raggiungono nel 2025 il 10,25% (contro l'8,84% della media nazionale); gli studenti con diploma conseguito all'estero sono quasi raddoppiati dal 2018/19 (2.808) al 2024/25 (4.068), rispetto ai 2.808 del 2018/19, rappresentando il 7,6% degli iscritti al primo anno (contro il 6,9 nazionale).

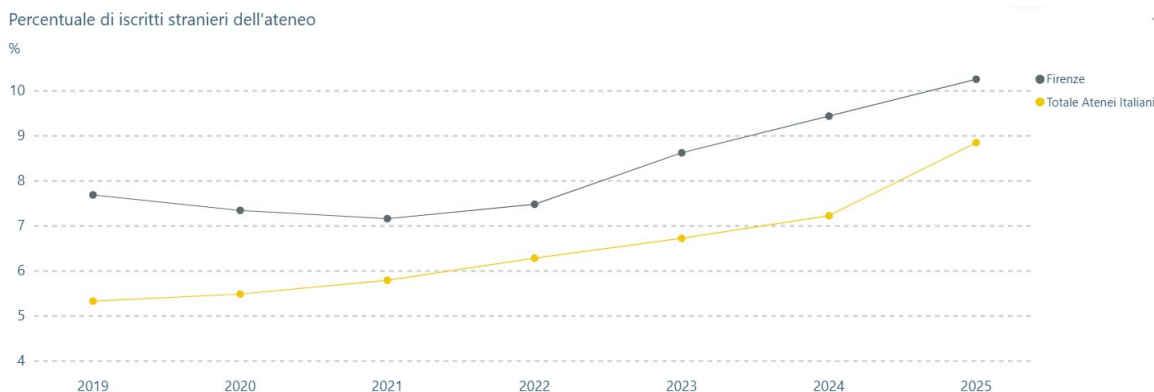


Figura 30 – Indicatore ANVUR iscritti con cittadinanza estera. Fonte: Cruscotto del sistema universitario, dati al 28/03/2026.

L'attrattività è sostenuta da azioni specifiche di **recruitment internazionale**, differenziate per area geografica. Nel 2025 l'Ateneo ha partecipato a diverse iniziative di promozione in diversi paesi, a titolo di esempio si citano l'Argentina, la Cina e la Turchia, ha organizzato un workshop a Istanbul rivolto a docenti e studenti delle scuole secondarie e ha realizzato il 28 aprile l'Open Day for International Students. A tali interventi si affianca la partecipazione alle reti e alle fiere internazionali – anche attraverso i circuiti Study in Italy e ai rapporti attivi con le rappresentanze consolari – che consente di orientare il recruitment verso bacini geografici diversificati e di accrescere la visibilità dell'offerta UniFi.

Nel 2025 è stato promosso per la prima volta un Open Day online specificamente rivolto ai potenziali studenti internazionali. I 415 iscritti segnalano una domanda interessante; l'esperienza maturata suggerisce tuttavia di evolvere da iniziative prevalentemente informative verso un modello più strutturato, capace di accompagnare il potenziale studente attraverso le diverse fasi: conoscenza dell'offerta, scelta del corso, candidatura, ingresso nel sistema universitario e primo inserimento nella comunità accademica. Il Piano Orientamento 2025-2027 individua, in particolare, la necessità di sviluppare materiali e strumenti digitali multilingue, rendere accessibili in inglese anche le opportunità di tutorato.

Nella stessa logica va letta l'apertura, nel 2025, di uno sportello decentrato dell'**International Desk** presso il plesso Morgagni, finalizzato ad avvicinare i servizi ai luoghi maggiormente frequentati dalla popolazione studentesca. La configurazione sperimentata ha tuttavia mostrato alcuni limiti rispetto ai flussi effettivi di utenza e all'integrazione con gli altri canali di assistenza; nel 2026 sono state quindi adottate modalità organizzative differenti, che coniugano l'utilizzo di risorse digitali per le prime fasi di espletamento delle procedure, all'erogazione di un servizio in presenza per la risoluzione di problemi specifici o per ottenere un'assistenza personalizzata nelle prime fasi di vita accademica degli studenti internazionali con cittadinanza non europea.

5.3 Scambi internazionali

L'Ateneo mette a disposizione degli studenti un **sistema articolato di opportunità** di mobilità internazionale, che comprende Erasmus+ per studio e tirocinio, mobilità extra-UE nell'ambito di accordi bilaterali, programmi KA171, percorsi con doppio o congiunto titolo, esperienze all'estero per la preparazione della tesi e Blended Intensive Programmes. A queste misure si affiancano le mobilità free mover e le iniziative di internazionalizzazione "a casa", sviluppate anche grazie alla presenza a Firenze di università straniere.

Il **sostegno finanziario** è garantito sia dai finanziamenti ministeriali che da risorse proprie dell'Ateneo: nel 2025 l'assegnazione Erasmus+ ha raggiunto circa 4,35 milioni di euro, quasi un milione in più rispetto ai due anni precedenti; sono rimasti stabili il Fondo Giovani, pari a circa 1,2 milioni, e il cofinanziamento MUR per i tirocini, pari a circa 250.000 euro. Per ampliare le opportunità verso le destinazioni non coperte da Erasmus+, l'Ateneo ha inoltre incrementato da 350.000 a 500.000 euro lo stanziamento destinato ai bandi extra-UE 2026/2027.

Le mobilità realizzate nell'ambito degli **accordi internazionali bilaterali** muovono circa 300 studenti l'anno in entrata e circa 200 in uscita con una lieve ripresa nel 2025 rispetto all'anno precedente; il dato, segnala una buona capacità attrattiva degli accordi, ma anche margini per un loro maggiore utilizzo da parte degli studenti UniFi. In decrescita invece sia gli ingressi che le uscite dei dottorandi, dato che suggerisce l'opportunità di rafforzare la continuità delle reti dottorali nell'ambito degli accordi e l'informazione sulle opportunità disponibili.

Molto positivo è l'andamento della **mobilità Erasmus+ KA1**. Tra gli anni accademici 2023/2024 e 2025/2026, le mobilità in uscita sono aumentate da 1.079 a 1.437, con un incremento del 33,2%, mentre quelle in ingresso sono passate da 1.318 a 1.597, crescendo del 21,2%. I flussi incoming restano superiori agli outgoing, ma la maggiore velocità di crescita delle partenze riduce progressivamente lo squilibrio e indica una maggiore propensione degli studenti UniFi a svolgere parte del percorso all'estero. La mobilità per studio continua a rappresentare il modello prevalente — 921 partenze e 1.228 arrivi nell'a.a. 2025/2026 — ma la crescita complessiva è accompagnata da una significativa diversificazione delle esperienze. Le uscite per tirocinio aumentano da 239 a 296, mentre gli ingressi per traineeship, dopo la riduzione del 2024/2025, rimangono inferiori al valore iniziale: un andamento che suggerisce di rafforzare l'attrattività di UniFi anche come sede di esperienze pratiche e professionali. Le **mobilità associate a doppi e congiunti titoli** crescono più gradualmente, da 77 a 90, mentre **KA171** mantiene ancora volumi ridotti, pur mostrando una dinamica positiva soprattutto in ingresso.

Il fenomeno più dinamico è rappresentato dai **Blended Intensive Programmes**: nell'arco del triennio, i partecipanti outgoing sono passati da 10 a 124 e gli incoming da 129 a 294. I BIP non sostituiscono la mobilità semestrale o annuale, ma ampliano la platea degli studenti che possono vivere un'esperienza internazionale, grazie alla combinazione di attività online e periodi brevi in presenza. La loro crescita mostra come formati più flessibili possano integrare efficacemente i modelli tradizionali, favorendo anche la partecipazione di studenti che incontrano ostacoli economici, personali o organizzativi alla mobilità lunga.

Per raggiungere gli obiettivi e rispettare i principi fondamentali fissati dalla **Erasmus Charter for Higher Education** ([ECHE 2021-2027](#)), l'Ateneo ha strutturato una serie di interventi mirati sui quattro pilastri chiave del programma europeo:

- **Inclusione e Parità di Accesso:** Gli uffici dedicati all'internazionalizzazione hanno avviato una collaborazione strutturata con la struttura Unifi Include, garantendo un supporto integrato e dedicato agli studenti e al personale in mobilità con esigenze speciali o minori opportunità, fornendo assistenza diretta anche per l'ottenimento del permesso di soggiorno per gli studenti internazionali iscritti a UNIFI in partenza per una mobilità all'estero.
- **Digitalizzazione (Erasmus Without Paper):** Nel percorso di piena dematerializzazione dei processi, UNIFI partecipa attivamente ai gruppi di lavoro nazionali e agli incontri periodici organizzati con l'Agenzia Nazionale Indire sulle tematiche dell'Erasmus Without Paper (EWP), contribuendo all'allineamento dei sistemi informatici per la gestione digitale dei Learning Agreements e degli accordi interistituzionali.
- **Trasparenza e Riconoscimento dei CFU:** Oltre all'adozione continuativa delle tabelle di conversione basate sul sistema ECTS, l'Ateneo ha istituito a marzo uno specifico gruppo di lavoro UNIFI (v. capoverso successivo) con l'obiettivo prioritario di elaborare e definire le nuove linee guida d'Ateneo per il riconoscimento trasparente ed omogeneo dei CFU conseguiti all'estero.
- **Sostenibilità Ambientale (Green Erasmus):** UNIFI ha promosso la sensibilizzazione verso prassi ecologiche e viaggi a ridotto impatto ambientale, potenziando questa dimensione anche attraverso l'incentivazione della partecipazione alle mobilità e ai programmi promossi all'interno dell'alleanza europea EUniWell (European University for Well-Being), che mette la sostenibilità e il benessere ambientale al centro della formazione e dello scambio internazionale.

Altre opportunità di scambio sono rappresentate dalla **mobilità *free mover*** (che l'Ateneo ha regolamentato attraverso apposite [linee guida](#) a garanzia della possibilità di riconoscimento delle attività svolte) e le esperienze di **internazionalizzazione “a casa”**, tra cui gli **accordi di collaborazione con le università statunitensi presenti sul territorio fiorentino**, attraverso i quali si consente a studenti statunitensi di accedere ai corsi UNIFI durante il loro periodo di *study abroad*, e agli studenti UNIFI di prendere parte non solo ai corsi ma anche alle attività di socializzazione organizzate dai campus americani a Firenze. Di particolare rilievo si segnalano gli accordi con la Stanford University in Florence (nel 2025 1 studente in uscita e 1 in ingresso), con la NYU Florence, con la Syracuse University in Florence e con il Middlebury college (nel 2025 5 studenti in uscita).

Un indicatore utile per valutare l'effettiva capacità della mobilità di tradursi in bagaglio culturale riconosciuto è la quota di **CFU conseguiti all'estero** dagli studenti regolari, che per l'Ateneo si attesta all'1,93% nel 2024, superiore rispetto all'1,85% della media nazionale, ma ancora contenuto. L'Ateneo ha individuato tra i possibili fattori limitanti le modalità di **riconoscimento degli esami sostenuti all'estero**. Nel 2026 è stato quindi costituito un gruppo di lavoro (D.D. 118/2026 - prot. n. 21767 del 28/01/2026) con il compito di predisporre Linee guida comuni sul riconoscimento dei CFU acquisiti in mobilità e sull'applicazione del sistema ECTS. L'obiettivo è superare un approccio fondato sulla corrispondenza puntuale tra programmi dei singoli insegnamenti, orientandosi maggiormente alla verifica della coerenza dei risultati di apprendimento con gli obiettivi del corso di studio e garantendo un riconoscimento pieno, trasparente e tempestivo.

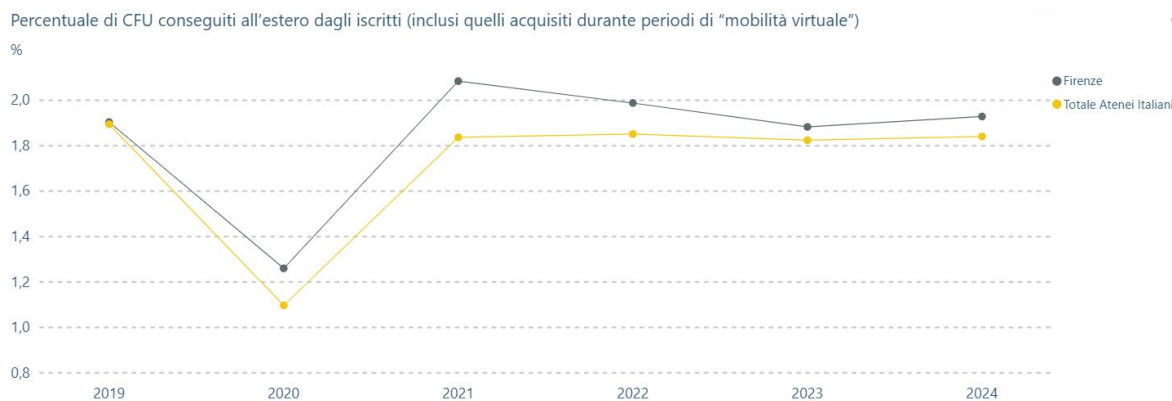


Figura 31 – Indicatore ANVUR sui CFU conseguiti all'estero dagli iscritti ai CdS. Fonte: Cruscotto del sistema universitario, dati al 28/03/2026

Si presentano qui anche i primi risultati del Programma **Erasmus italiano**, istituito con DM 548/2024. Nel 2025 l'Ateneo ha pubblicato due Bandi di mobilità in uscita: il primo pubblicato con DR 725/2025 del 20/06/2025 (per mobilità del primo semestre e/o annuali a.a.25/26), il secondo pubblicato con DR 1218/2025 del 09/10/2025 (per mobilità del secondo semestre a.a.25/26). Tra il primo e il secondo bando le mobilità in uscita sono aumentate da 5 a 15 e quelle in entrata da 4 a 21. La crescita percentuale è rilevante, ma muove da valori ancora limitati; il programma può quindi essere considerato una sperimentazione promettente, da consolidare attraverso l'ampliamento degli accordi e una maggiore conoscenza delle opportunità da parte degli studenti.

MOBILITÀ INTERNAZIONALE

Andamento dei flussi, diversificazione dei modelli e qualità del riconoscimento

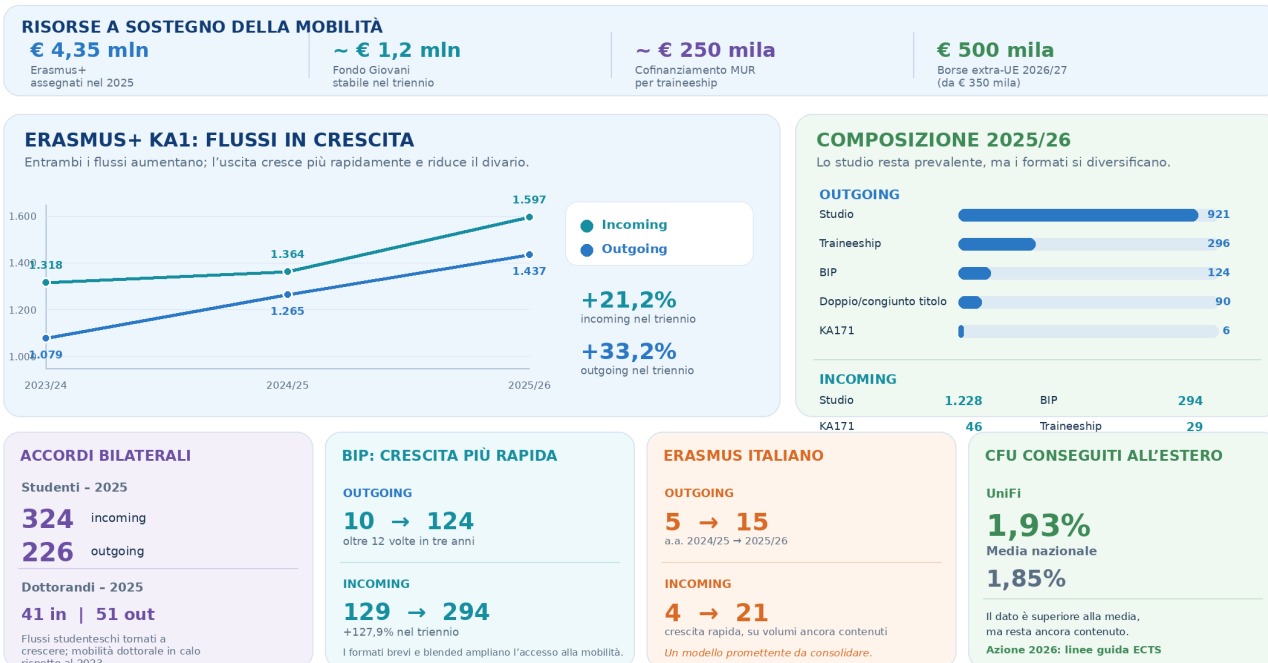


Figura 32 – Flussi di mobilità studentesca. Fonte: Settore Internazionalizzazione

5.4 Monitoraggio strategico e riesame

Sono in costante crescita gli iscritti con cittadinanza estera. Nel monitoraggio intermedio del Piano Strategico il rapporto incoming/outgoing, calcolato su base triennale, appare in diminuzione (1,19 rispetto al valore iniziale di 1,27), poiché al momento del calcolo dell'andamento dell'indicatore si registrava una lieve flessione nella mobilità in ingresso 2024/25. Tuttavia dai dati presentati in relazione, per lo più riferiti all'ultima rilevazione disponibile, è evidente una crescita costante sia del dato degli studenti in uscita, che di quello degli studenti in entrata, entrambi trainati soprattutto dal grande successo delle mobilità BIP. Questo trend dimostra che gli investimenti sostenuti dall'ateneo in servizi e risorse per la mobilità internazionale inizia a dare i suoi frutti, nonostante rimanga necessario un costante miglioramento, soprattutto nei servizi di supporto abitativo.

Per i Dottorati, la quota di iscritti con titolo di accesso estero cresce all'11,3% (ancora inferiore al dato nazionale), mentre la percentuale di dottori che hanno trascorso almeno sei mesi all'estero o presso altra istituzione è pari al 12,3%, leggermente inferiore al valore iniziale del 12,5%. Poiché il regolamento richiede solo una mobilità minima di tre mesi, occorrerà valutare eventuali misure per allinearsi alla soglia più ambiziosa utilizzata dall'indicatore strategico.

Indicatore	Base	Target 2027	2025	Stato
1.4.a Studenti di cittadinanza estera	7,3%	Incremento	8,0%	Positivo
1.4.b Rapporto Erasmus incoming/outgoing	1,27	Mantenimento	1,19	Da presidiare
1.4.c Dottorandi con titolo di accesso estero	10,3%	Incremento	11,3%	Positivo
1.4.d Dottori con almeno 6 mesi all'estero/istituzione esterna	12,5%	Mantenimento	12,3%	Da presidiare

Figura 33 – Indicatori del Piano Strategico 2025-2027 - Obiettivo "Promuovere l'internazionalizzazione della didattica": Monitoraggio intermedio 2025. Fonte: Relazione sulle Performance 2025.

Prospettive di sviluppo:

- Co-progettare e accreditare i 5 CdS previsti dal progetto "European Degree Path" in sinergia con Euniwell.
- Rafforzare le strategie di recruitment internazionale mirato e potenziare i servizi dedicati all'accoglienza e all'integrazione degli studenti internazionali .
- Monitorare gli iscritti ai corsi internazionali ex DD 2711.
- Consolidare la preparazione linguistica dei docenti e i servizi di supporto didattico per i corsi in inglese.
- Incentivare la mobilità dottorale di lunga durata.

6. Conclusioni generali e prospettive future

Il quadro delineato nella relazione restituisce una valutazione complessivamente positiva del primo anno di attuazione del Piano Strategico 2025–2027. La maggior parte degli indicatori presenta un andamento coerente con gli obiettivi programmati: aumentano gli avvisi di carriera e gli iscritti, migliorano alcuni indicatori di progressione degli studenti, si confermano buoni livelli di soddisfazione e di occupabilità dei laureati, migliorano gli indicatori della qualità scientifica dei Dottorati e si rafforzano l'offerta formativa internazionale e la presenza di studenti provenienti dall'estero. Particolarmente significativi risultano inoltre il superamento dei target relativi ai Corsi di Studio in modalità mista e agli Open Badge e la crescita delle opportunità di mobilità internazionale.

Questi risultati non derivano da singole iniziative, ma dalla progressiva costruzione di un sistema integrato di politiche per la didattica. Nel corso del 2025 l'Ateneo ha consolidato la governance e il supporto amministrativo, investito oltre 29 milioni di euro nella didattica e nei servizi agli studenti, accompagnato la revisione dell'offerta formativa e rafforzato le azioni per l'innovazione didattica, l'orientamento, il tutorato, l'inclusione, il Dottorato e l'internazionalizzazione. La revisione dei regolamenti, la riorganizzazione dei servizi, gli investimenti negli spazi e lo sviluppo dei sistemi di assicurazione della qualità costituiscono ulteriori condizioni essenziali per l'efficacia delle politiche formative.

Accanto ai risultati, la relazione evidenzia alcuni elementi che richiedono attenzione per il futuro. La regolarità delle carriere mostra segnali di miglioramento, ma rimane inferiore ai valori nazionali per diversi indicatori e la quota di laureati entro la durata normale del corso non presenta ancora l'andamento auspicato. La diffusione della didattica innovativa è in crescita, ma appare disomogenea tra Dipartimenti e non può essere valutata soltanto attraverso il numero delle iniziative, anche la partecipazione ai corsi o l'utilizzo delle funzioni di Moodle deve essere migliorato. Anche sul versante internazionale occorre trasformare l'aumento dell'offerta e dei flussi in esperienze pienamente integrate nei percorsi, migliorando l'accoglienza, il riconoscimento dei CFU e l'accessibilità della mobilità. Per i Dottorati, infine, l'elevata occupabilità deve accompagnarsi a una più piena valorizzazione professionale delle competenze acquisite, dentro e fuori l'accademia.

La sfida principale del prossimo ciclo consisterà pertanto nel passare dalla realizzazione delle attività alla valutazione dei loro effetti. Sarà necessario integrare maggiormente i dati oggi disponibili e collegare l'utilizzo dei servizi, la partecipazione alle iniziative e gli investimenti effettuati agli esiti di apprendimento, alla progressione delle carriere, alla soddisfazione e all'inserimento professionale. Tale evoluzione dovrà consentire non solo una rendicontazione più completa, ma anche l'individuazione precoce delle criticità e la definizione di interventi differenziati in relazione alle caratteristiche dei Corsi di Studio, dei Dipartimenti e delle diverse popolazioni studentesche.

In un contesto segnato dal calo demografico, dalla crescente competizione tra Atenei e dall'espansione dell'offerta telematica, un secondo nodo strategico riguarda la sostenibilità dell'offerta formativa. L'ampiezza e la varietà dei percorsi rappresentano un patrimonio dell'Ateneo, ma richiedono una manutenzione continua, fondata su una lettura congiunta dell'attrattività, della regolarità delle carriere, del costo standard, della disponibilità della docenza, del ricorso ai contratti, degli spazi e dei fabbisogni culturali e professionali. Il confronto avviato con Dipartimenti e Corsi di Studio dovrà evolvere verso piani di miglioramento verificabili, salvaguardando il valore scientifico e culturale delle proposte formative e intervenendo sulle situazioni di criticità persistente. Non si tratta, quindi, di perseguire una

riduzione meramente quantitativa dell'offerta, ma di accrescerne la qualità, l'efficacia e la sostenibilità complessiva. Questa evoluzione dovrà mantenere saldo il rapporto tra didattica e ricerca, affinché l'innovazione dei metodi si accompagni al continuo aggiornamento dei contenuti formativi».

La centralità dello studente dovrà continuare a rappresentare il criterio unificante delle politiche. Orientamento, tutorato, sostegno psicologico, inclusione, diritto allo studio e accompagnamento al lavoro non possono essere considerati servizi accessori, ma componenti della qualità della formazione e condizioni per l'effettiva possibilità di accedere, partecipare e concludere con successo gli studi. In questa prospettiva assumono particolare rilievo lo sviluppo del progetto "Stay on Path", il rafforzamento del tutorato didattico, l'integrazione tra i servizi e gli interventi strutturali sul diritto allo studio e sull'abitare universitario. Sarà inoltre necessario assicurare continuità alle azioni sperimentate attraverso finanziamenti temporanei, individuando quelle che, sulla base delle evidenze, devono entrare stabilmente nelle politiche e nei servizi dell'Ateneo.

Sul piano dell'innovazione, la fase successiva dovrà concentrare l'attenzione sulla qualità delle pratiche didattiche e sulla loro effettiva capacità di migliorare l'apprendimento. La didattica blended, le metodologie attive, le risorse digitali, le microcredenziali e l'intelligenza artificiale aprono opportunità importanti, ma richiedono criteri condivisi, formazione continua dei docenti, supporto tecnico e pedagogico e adeguati strumenti di valutazione. Analogamente, l'internazionalizzazione dovrà essere sempre più integrata nella progettazione dei percorsi, valorizzando EUniWell, lo European Degree, i titoli congiunti, i BIP e le forme di internazionalizzazione a casa, insieme al rafforzamento dell'accoglienza e dei servizi in lingua inglese.

Per il Dottorato, l'introduzione del modello formativo articolato su 180 CFU, il consolidamento dell'assicurazione della qualità e la definizione di un modello di allocazione delle borse costituiscono passaggi rilevanti. Sarà importante mantenere insieme qualità scientifica, apertura internazionale, sostenibilità finanziaria e raccordo con imprese, istituzioni e terzo settore, senza indebolire la funzione primaria del Dottorato quale formazione alla ricerca.

Alla luce di questo quadro, si sottopongono agli Organi alcune scelte di sistema:

- i criteri per la revisione e la sostenibilità dell'offerta formativa;
- la stabilizzazione delle iniziative risultate efficaci al termine dei finanziamenti straordinari;
- le priorità di investimento nei servizi, negli spazi e nelle infrastrutture digitali;
- il modello di monitoraggio degli esiti;
- i criteri di allocazione delle risorse per il Dottorato e per l'innovazione didattica.

Queste decisioni richiedono una responsabilità condivisa tra governance, Organi, Dipartimenti, Scuole, Corsi di Studio, strutture amministrative e rappresentanze studentesche.

La prospettiva per il prossimo biennio è dunque quella di un Ateneo capace non soltanto di ampliare le opportunità formative, ma di verificarne sistematicamente la qualità, l'accessibilità, l'efficacia e la sostenibilità. Il consolidamento dei risultati raggiunti dovrà accompagnarsi alla capacità di intervenire sulle differenze interne e sulle criticità persistenti, affinché innovazione, inclusione, internazionalizzazione ed eccellenza scientifica si traducano in migliori condizioni di apprendimento e in concrete opportunità di crescita personale, professionale e civile per l'intera comunità studentesca.