

Università Politecnica delle Marche
Dipartimento di Management

**PIANO STRATEGICO
DEL DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT**

GIUGNO 2021

Indice

1. PROFILO DEL DIPARTIMENTO	1
2. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA STRATEGIA	5
3. AREA STRATEGICA I: RICERCA	8
4. AREA STRATEGICA II: DIDATTICA.....	22
5. AREA STRATEGICA III: TERZA MISSIONE	38
6. AREA STRATEGICA IV: VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA	44

1. PROFILO DEL DIPARTIMENTO

Il Dipartimento di Management (da qui in avanti DiMa) dell'Università Politecnica delle Marche, nell'ambito delle competenze definite dallo Statuto, promuove, coordina e organizza le attività scientifiche e didattiche dell'Ateneo nelle aree scientifiche CUN 12, *Scienze giuridiche*, e 13, *Scienze economiche e statistiche*.

Gli specifici settori scientifico-disciplinari rappresentati sono elencati nella Tabella 1.

Tabella 1 – Settori scientifico-disciplinari rappresentati nel DiMa

12 - Scienze giuridiche
IUS/01 - Diritto privato
IUS/07 - Diritto del lavoro
IUS/09 - Istituzioni di diritto pubblico
IUS/10 - Diritto amministrativo
IUS/12 - Diritto tributario
13 - Scienze economiche e statistiche
P/01 - Economia politica
P/07 - Economia aziendale
P/08 - Economia e gestione delle imprese
P/09 - Finanza aziendale
P/10 - Organizzazione aziendale
P/11 - Economia degli intermediari finanziari
S/06 - Metodi matematici dell'economia e delle scienze attuariali e finanziarie

Il DiMa, che è struttura organizzativa primaria autonoma per lo sviluppo della ricerca e lo svolgimento dell'attività didattica inerente alle aree scientifiche a esso riferite, è dotato di autonomia regolamentare, finanziaria e gestionale.

D'intesa con le altre strutture preposte, concorre all'organizzazione e all'erogazione dell'attività didattica mettendo a disposizione le risorse di cui dispone. Il DiMa promuove e organizza lo studio delle discipline relative ai settori scientifico-disciplinari di competenza, contribuendo allo sviluppo dell'attività di ricerca e alla riqualificazione della didattica. Il DiMa promuove e organizza, altresì, attività di terza missione.

La mission del DiMa, in linea con la strategia dell'Ateneo, è quella di sviluppare attività di ricerca, didattica e di terza missione che siano non solo scientificamente rigorose ma anche "utili", ossia che possano avere, direttamente o indirettamente, ricadute di valore operativo.

L'offerta formativa principale è costituita da un corso di laurea triennale in "Economia Aziendale", articolato in due curricula, e tre corsi di laurea magistrale, "Economia e Management", che è articolato in tre curricula, "Management Pubblico e dei Sistemi Socio-Sanitari" e "Management della Sostenibilità ed Economia Circolare", più analiticamente descritti nel prosieguo.

Oggetto comune di analisi delle discipline in ambito economico-aziendale, manageriale e di studio dei settori produttivi è rappresentato dall'azienda (pubblica, privata o non profit). Lo scopo di ricerca e le connesse applicazioni didattiche sono incentrati sull'analisi della struttura, del comportamento e delle strategie dell'azienda nell'ambito dei contesti competitivi entro i quali essa si trova a operare. Oggetto di approfondimento è anche l'insieme delle tematiche legate all'accounting, al reporting,

financial e non financial, così come alla finanza. Il continuo confronto con la realtà economica e lo sviluppo di ricerche di natura applicata tramite collaborazioni e convenzioni con Unione Europea, istituzioni pubbliche e aziende private forniscono un contributo concreto all'integrazione tra il mondo accademico ed il sistema economico-produttivo.

Oggetto comune d'indagine delle discipline afferenti all'area giuridica è rappresentato dallo studio dei rapporti privati e pubblici di diritto dell'economia. La ricerca e la connessa attività didattica sono, a tal fine, incentrate sull'impresa, le contrattazioni, il mercato e le Autorità garanti. All'interno di queste macroaree, l'approfondimento è rivolto alla crisi d'impresa, alla connessa disciplina del lavoro, al diritto tributario delle società, al diritto amministrativo dell'economia, avendo particolare attenzione verso la tutela ambientale e quella della salute nonché verso i diritti di proprietà intellettuale nell'ambito delle nuove tecnologie e delle intelligenze artificiali. Il gruppo indaga anche i relativi profili patologici degli atti e delle attività. Al riguardo, importante area di indagine è rappresentata dalle modalità alternative di risoluzione delle controversie.

L'attività di ricerca dell'area matematica tratta problemi di interesse per l'economia, la finanza, l'azienda e le scienze sociali, che vengono tradotti in modelli matematici. Lo studio di tali modelli richiede l'impiego di metodi e tecniche quantitative e di software appartenenti a varie branche della matematica. Le principali tematiche che la ricerca affronta riguardano la valutazione di prodotti finanziari e assicurativi, lo sviluppo e l'analisi di modelli stocastici e numerici e di sistemi dinamici discreti e continui, l'ottimizzazione statica e dinamica.

Nel 2017, il DiMa è risultato tra i **“Dipartimenti di eccellenza”** ed è stato ammesso al relativo finanziamento premiale. La Legge 11 dicembre 2016, n. 232, aveva previsto di destinare un finanziamento premiale a 180 dipartimenti universitari italiani che si fossero **distinti per eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica**. L'ANVUR aveva pertanto predisposto una graduatoria dei dipartimenti italiani ammessi alla procedura di selezione dei 180 dipartimenti di eccellenza utilizzando un indicatore denominato ISPD (Indicatore Standardizzato di Performance Dipartimentale) che teneva conto della posizione dei dipartimenti nella distribuzione nazionale dei risultati dell'ultimo esercizio VQR, nei rispettivi settori scientifico-disciplinari. Il DiMa presentava un valore di ISPD pari a 99 e l'area CUN 13 aveva contribuito al posizionamento del dipartimento al di sopra del valore medio di area. Successivamente, è stato sottoposto a procedura di valutazione un progetto di ricerca, valutato da apposita commissione, il cui esito, unitamente alla posizione in termini di ISPD, ha definito la lista finale dei 180 dipartimenti eccellenti ammessi al finanziamento premiale. Nello specifico il DiMa ha presentato il progetto **“INTANGIBLES 4.0”**, che è stato appunto finanziato, volto a permettere ai quattro ambiti disciplinari del DiMa di contribuire, con un approccio sinergico e innovativo, al consolidamento e all'accelerazione dello sviluppo scientifico del tema **“intangibles”** e al ruolo degli stessi nell'ambito dei processi di crescita delle aziende e dei mercati reali e finanziari.

Molto rilevante è altresì la c.d. **“terza missione”** assolta dal DiMa, ossia il rapporto del Dipartimento con il contesto sociale ed economico di riferimento. Essa trova riscontro principalmente in convenzioni conto terzi, attività e iniziative informative, formative e di sensibilizzazione, nonché in attività divulgative. A conferma di questo impegno, si evidenzia che il DiMa collabora regolarmente con primarie istituzioni e aziende, quali INPS, Regione Marche, Gruppo Angelini, Lega Filo d'Oro, Fileni, Confindustria e molte altre.

Da un punto di vista organizzativo, sono organi del DiMa il Consiglio di Dipartimento, il Direttore e il Vicedirettore. Per assolvere alle proprie funzioni e per l'esame di problemi specifici indicati di volta in volta dal Consiglio di Dipartimento, il Consiglio di Dipartimento si avvale del lavoro istruttorio o

dell'attività consultiva di apposite Commissioni (Commissione di monitoraggio della produttività e della qualità scientifica, Commissione riesame scheda SUA-RD, Commissione progettazione europea, Commissione ricerca scientifica Ateneo, Commissione Dipartimento di eccellenza). Inoltre, esistono referenti che si occupano di tematiche specifiche e fungono anche da *trait d'union* con l'Ateneo (Referente Qualità, Referente VQR, Referente Terza Missione, Referenti *Data Protection*). Fanno parte dell'organizzazione del DiMa gli organi di governo e gestione dei corsi di studio (*in primis*, i Consigli di Corso di Studio e i rispettivi Presidenti) e del dottorato (*in primis*, il Collegio dei docenti e la rispettiva Coordinatrice) che afferiscono allo stesso.

Al 31 dicembre 2020, al DiMa afferivano 45 unità di personale docente e 9 unità di personale tecnico-amministrativo (di cui 5 amministrativi e 4 tecnici). Per quanto riguarda il personale docente, la ripartizione per ruolo e per area scientifica è riportata nella Tabella 2 e nella Tabella 3.

Tabella 2 – Personale docente al 31 dicembre 2020 ripartito per ruolo

	NUMERO PERSONALE DOCENTE
Professori ordinari	19
Professori associati	15
Ricercatori	3
Ricercatori a tempo determinato di tipo A	2
Ricercatori a tempo determinato di tipo B	6
Totale	45

Tabella 3 – Personale docente al 31 dicembre 2020 ripartito per area scientifica

	NUMERO PERSONALE DOCENTE
Area aziendale	25
Area economica	2
Area giuridica	13
Area matematica	5
Totale	45

L'articolazione del personale docente per area scientifica evidenzia un **elevato livello di multidisciplinarietà interna** al dipartimento. Dal lato della didattica, essa costituisce premessa di una offerta formativa alquanto composita e rispondente alle esigenze della domanda di professionalità da parte del mercato. Dal lato della ricerca, essa è presupposto di proficue sinergie scientifiche. Per quanto concerne la terza missione, essa consente di cogliere le molteplici opportunità di confronto e di interazione con la realtà aziendale e con il mondo delle istituzioni in genere.

Nel DiMa è attivo un processo di assicurazione della qualità. Esso segue le scadenze dettate dall'Ateneo e si estrinseca su un processo formalizzato di analisi, a livello di dipartimento, dell'attività condotta nella ricerca e nella terza missione. In occasione della revisione annuale della scheda SUA-RD, sono rilevati i risultati raggiunti ed è fatta un'analisi delle potenzialità di raggiungimento degli obiettivi per lo scorcio di triennio a venire. L'analisi degli scostamenti induce a una contestuale analisi di eventuali punti di debolezza emergenti e di eventuali azioni correttive. Per quanto concerne l'analisi della qualità della didattica, invece, essa è condotta in seno ai Consigli dei Corsi di Studio,

coerentemente con le modalità definite dall'Ateneo. Il personale tecnico-amministrativo è sottoposto al "Ciclo di Valutazione della Performance", pertanto segue un processo di fissazione degli obiettivi e di monitoraggio in itinere ed ex post del raggiungimento degli stessi.

2. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA STRATEGIA

Il processo di pianificazione strategica del dipartimento ha preso le mosse dal Piano Strategico di Ateneo. La strategia e gli obiettivi strategici di dipartimento, infatti, devono essere **coerenti** con quelli di Ateneo e ne devono rappresentare una declinazione, ossia devono esprimere come il dipartimento possa contribuire a realizzare gli obiettivi stabiliti a livello di Ateneo.

Figura 1 - Missioni strategiche e principi ispiratori (Piano Strategico UnivPM)



Coerentemente con il Piano Strategico dell'Ateneo, la strategia e gli obiettivi dei dipartimenti sono stati delineati con riferimento alle quattro Aree Strategiche principali (si veda la Figura 1):

- **RICERCA**
- **DIDATTICA**
- **TERZA MISSIONE**
- **VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE e DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA**

Nel Piano Strategico di Ateneo è delineata anche un'**Area TRASVERSALE**, in cui confluiscono l'internazionalizzazione, l'innovazione, la capacità di essere performante, la trasparenza, l'accoglienza e la sostenibilità. Visto che i principi in essa contenuti attraversano trasversalmente tutte le altre quattro Aree Strategiche, gli obiettivi che la caratterizzano sono stati inseriti all'interno di queste. Ad esempio, l'internazionalizzazione è stata declinata in obiettivi che si trovano nelle altre quattro Aree, con riferimento quindi alla ricerca, alla didattica, alla terza missione e alla valorizzazione delle persone e della configurazione organizzativa.

Il processo di pianificazione strategica si articola nei 3 step individuati nella Figura 2.

Figura 2. Il processo di pianificazione strategica



Nelle sezioni dedicate alla Ricerca, alla Didattica e alla Terza Missione verranno ripercorsi gli step anzidetti proprio per far emergere come il dipartimento abbia definito una propria strategia e degli obiettivi sulla ricerca, sulla didattica e sulle sue eventuali ricadute nel contesto sociale (Terza Missione) in base alle proprie caratteristiche, alle proprie potenzialità, al proprio progetto culturale e anche coerenti con le politiche e le linee strategiche di Ateneo. Per quanto concerne la valorizzazione delle persone e della configurazione organizzativa, essendo strettamente legata alle altre tre Aree, si procederà direttamente con la definizione della strategia, degli obiettivi, degli indicatori e dei target. Per coerenza con il DPI, verranno stabiliti target con riferimento al 2023 e verranno definite anche le cosiddette *milestones* di breve termine (target riferiti agli anni 2021 e 2022) che consentiranno di verificare lo stato di avanzamento del conseguimento dell'obiettivo di lungo termine.

LE PRINCIPALI LINEE STRATEGICHE DEL DIPARTIMENTO

La mission del DiMa è creare 'conoscenza utile', ponendo in essere attività di ricerca che permettano un avanzamento delle conoscenze nelle discipline scientifiche di pertinenza e che, nel contempo, siano applicabili e abbiano ricadute positive sulle organizzazioni, sulle imprese, sulla Comunità e sul territorio. Grande attenzione viene riservata, inoltre, a favorire l'osmosi tra le attività di ricerca e terza missione con la didattica, proprio per ridurre sempre più la distanza tra Università e mondo del lavoro e preparare gli studenti ad affrontare le grandi sfide che caratterizzano l'attuale contesto. Questo orientamento strategico di fondo viene realizzato attraverso una serie di azioni sinergiche e coordinate che, con le dovute specificità che caratterizzano le diverse Aree strategiche, presentano un *fil rouge*: orientamento alla qualità, alla interdisciplinarietà, focalizzazione su alcune tematiche comuni alle diverse aree disciplinari e di grande interesse scientifico e in ambito operativo – sostenibilità e digitalizzazione, crescita e valorizzazione delle persone e dei Talenti e massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa attraverso la riprogettazione dei sistemi informativi e di alcuni processi operativi di supporto.

Il DiMa intende continuare a mantenere elevato il livello della qualità della ricerca condotta potenziando l'internazionalizzazione e l'interdisciplinarietà. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, l'azione sarà orientata sia ad accrescere la collaborazione tra i docenti del dipartimento sia ad intensificare le collaborazioni con altre aree disciplinari CUN dell'Ateneo. Ciò anche al fine di migliorare l'attrazione di fondi di ricerca su base competitiva, funzionali ad acquisire risorse per favorire l'attività di ricerca, in generale, e dei giovani, in particolare.

Anche per quanto concerne la didattica, verranno poste azioni per mantenere il livello qualitativo raggiunto negli anni precedenti, migliorando nel contempo alcuni aspetti, in cui la qualità può essere declinata, ossia la regolarità degli studenti e l'attrattività degli studenti provenienti da altre Regioni (per il CdS triennale) e da Altri Atenei (per i CdS magistrali). A tal fine verranno sviluppate azioni

mirate a livello organizzativo e informativo. Interdisciplinarietà e orientamento verso la specializzazione (soprattutto nei CdS magistrali) verranno potenziate proprio per mantenere alto l'apprezzamento da parte del mondo del lavoro dei nostri laureati.

Come specificato, il DiMa intende massimizzare lo sfruttamento delle sinergie tra attività di ricerca, didattica e terza missione continuando a promuovere collaborazioni con imprese, enti e organizzazioni che consentano una proficua osmosi tra teoria e prassi e attivino circoli virtuosi di sviluppo di conoscenze 'utili'. Si continueranno a organizzare eventi divulgativi e di *public engagement* che consentano di diffondere i risultati delle attività di ricerca e avvicinare l'Università alla Comunità, anche potenziando la comunicazione attraverso i *social* e i canali digitali. Si proseguirà nel consolidamento e nella specializzazione dei corsi di laurea su tematiche rilevanti per le imprese, enti e professioni e che contribuiscano positivamente allo sviluppo del tessuto socio-economico.

Il conseguimento di questi obiettivi richiede uno sforzo organizzativo e quindi un miglioramento dei processi informativi e dei sistemi operativi, in particolare di monitoraggio-guida e di gestione delle persone e dei talenti, che consentano a tutto il personale, docente e tecnico-amministrativo, di orientarsi verso una direzione comune e in maniera integrata.

3. AREA STRATEGICA I: RICERCA

ANALISI AS IS e ANALISI SWOT

Stato dell'arte in ambito ricerca

Nel recente passato, il DiMa ha registrato risultati molto rilevanti nell'ambito dell'attività di ricerca. A seguito di quelli non pienamente soddisfacenti dell'esercizio VQR 2004-2010, il DiMa ha avviato una serie di azioni di miglioramento che hanno permesso allo stesso di raggiungere più che significativi risultati nel successivo esercizio VQR 2011-2014, premessa indispensabile per la successiva qualificazione, nel 2017, come "Dipartimento di eccellenza". Questi risultati possono essere interpretati come capacità di fare ricerca di qualità. Al loro conseguimento sono seguiti importanti fondi che hanno permesso, tra l'altro, di assumere personale, sostenere scambi con ricercatori stranieri e aumentare la dotazione di alcune risorse strumentali per l'attività di ricerca, tra cui, a titolo di esempio, banche dati e software. L'attuale dotazione di tali risorse strumentali può essere considerata un punto di forza del DiMa.

Il miglioramento dei risultati può essere ricondotto principalmente all'aver saputo avviare un riequilibrio tra essere una *market driven research unit* ed essere una *research-intensive unit*. Se, infatti, da una parte, non vi possono essere dubbi sul fatto che la vocazione originaria del DiMa, stante la sua composizione, sia tradizionalmente protesa a essere più facilmente inquadrata come *market driven research unit* che sviluppa, cioè, attività di ricerca, didattica e terza missione che siano non solo scientificamente rigorose ma anche "utili", ossia che possano avere, direttamente o indirettamente, ricadute di valore operativo, dall'altra parte, le specifiche tematiche nelle quali si è andata nel tempo concentrando l'attenzione dei singoli ricercatori hanno fatto emergere una forte attitudine anche a tematiche più propriamente tipiche di una *research-intensive unit*. Sì che, pur continuando a rimanere ragguardevoli e costanti i risultati relativi alla terza missione, sono altrettanto degni di nota anche i risultati in tema di più stretta qualità della ricerca.

Alla data di redazione del presente piano strategico, si è appena conclusa la fase di conferimento dei prodotti di ricerca per il nuovo esercizio VQR 2015-2019, i cui risultati verosimilmente non saranno noti prima del prossimo anno. Il DiMa ha conferito il numero di prodotti di ricerca attesi ed è fiducioso del fatto che tali risultati possano mantenersi sullo stesso livello di quelli conseguiti in precedenza.

Come ricordato, il DiMa si caratterizza per un livello elevato di eterogeneità in termini di settori scientifico-disciplinari rappresentati (12), riconducibili a due aree CUN e, ai fini dell'esercizio VQR in corso, tre GEV. La Tabella 4 dà evidenza di tale eterogeneità.

Nella prospettiva della programmazione e del monitoraggio dell'attività di ricerca, l'eterogeneità evidenziata risulta particolarmente rilevante. Come sarà evidenziato successivamente, i diversi settori scientifico-disciplinari, infatti, si differenziano, tra l'altro, per modalità di pubblicazione dei risultati della ricerca e per livelli di internazionalizzazione della ricerca tendenzialmente differenti. L'esistenza di differenze è confermata, per esempio, dal fatto che i criteri di valutazione definiti ai fini degli esercizi VQR dai GEV di riferimento, seppure siano informati a principi generali uniformi, sono stati sempre declinati in modo difforme.

Tabella 4 – Conformazione del DiMa in termini di aree CUN, GEV e settori scientifico-disciplinari

12 - Scienze giuridiche
GEV 12
IUS/01 (area giuridica)
IUS/07 (area giuridica)
IUS/09 (area giuridica)
IUS/10 (area giuridica)
IUS/12 (area giuridica)
13 - Scienze economiche e statistiche
GEV 13°
P/01 (area economica)
S/06 (area matematica)
GEV 13b
P/07 (area aziendale)
P/08 (area aziendale)
P/09 (area aziendale)
P/10 (area aziendale)
P/11 (area aziendale)

Nella consapevolezza di quanto scritto fin qui, sebbene la programmazione e il monitoraggio dell'attività di ricerca del DiMa vadano approcciati in termini complessivi e unitari, l'eterogeneità evidenziata, per diversi aspetti, rende necessario condurre l'analisi sia in termini complessivi e unitari sia in termini di singole aree, ove questo risulti opportuno. Alle performance del dipartimento contribuiscono le performance parziali delle singole aree e le sinergie tra le singole aree che si riesce a realizzare e sfruttare.

L'analisi dall'attività di ricerca del DiMa prosegue articolandosi su quattro aspetti: la dimensione quantitativa e qualitativa della ricerca; la connotazione internazionale della ricerca; la interdisciplinarietà della ricerca; la capacità di attrarre fondi di ricerca. L'analisi è volta a individuare punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce, in una prospettiva di analisi SWOT.

L'analisi è condotta sull'ultimo triennio solare concluso (2018-2020). A tale proposito, rileva sottolineare che i primi due anni sono rientrati nell'ultimo esercizio VQR e che almeno buona parte del terzo anno è stato interessato dalla ben nota emergenza sanitaria.

L'analisi è condotta sulla base della banca dati IRIS, per quanto riguarda i dati sui prodotti di ricerca, e del sistema informativo interno del DiMa.

Dimensione quantitativa e qualitativa della ricerca

La dimensione quantitativa e qualitativa della ricerca è particolarmente rilevante per gli esercizi VQR, per le implicazioni dirette e indirette dei loro risultati, sia a livello di dipartimento sia a livello di Ateneo. Per le implicazioni indirette si pensi, a titolo di esempio, al conseguimento della qualificazione di "Dipartimento di eccellenza" per la quale, come ricordato in precedenza, sono stati determinanti i risultati dell'esercizio VQR 2010-2014.

Prendendo in considerazione i tre esercizi VQR che ci sono stati, l'ultimo dei quali è ancora in corso, emergono alcune questioni particolarmente importanti:

- il periodo di riferimento della valutazione e il numero di prodotti di ricerca da conferire da un dipartimento e da un soggetto afferente al dipartimento sono stati mutevoli nel tempo e sono stati resi noti sempre con notevole ritardo;
- i criteri di valutazione della qualità della ricerca sono stati resi noti solo successivamente alla fine del periodo di riferimento della valutazione stessa;

- i criteri di valutazione per le diverse aree scientifiche, sebbene siano stati informati a medesimi principi generali, sono stati differenziati, anche in modo significativo, in fase di declinazione effettuata dai GEV competenti;
- i criteri di valutazione, in generale e per le diverse aree scientifiche, sono stati mutevoli nel tempo;
- con riferimento all'ultimo esercizio VQR, i criteri di valutazione introdotti sono stati basati sulla *peer review*, informata o pura, secondo il tipo di prodotto di ricerca e l'area scientifica di riferimento del prodotto di ricerca; l'introduzione della *peer review*, abbandonando ogni forma di automatismo legato a indici bibliometrici riferiti alla rivista in cui il prodotto di ricerca è stato pubblicato e/o al prodotto di ricerca stesso, come presente – invece – nei precedenti due esercizi VQR, complica drasticamente la possibilità di esprimere una valutazione preventiva affidabile della qualità di un prodotto di ricerca.

Le questioni evidenziate assumono particolare rilevanza ai fini della programmazione e del monitoraggio dell'attività di ricerca di un dipartimento. La assumono in modo molto accentuato per il DiMa, alla luce del fatto che i prodotti di ricerca sono riconducibili, almeno con riferimento all'ultimo esercizio VQR, a tre GEV diversi. Evidentemente, l'assenza di criteri di valutazione noti in anticipo compromette la possibilità di informare/indirizzare i comportamenti verso direzioni che siano auspicabilmente garanzia di efficacia e risultati soddisfacenti. Altrettanto evidentemente, quanto rilevato finora costituisce una importante minaccia per la produzione di ricerca di qualità elevata, perché quest'ultima non è intrinseca al prodotto di ricerca, ma è conseguenza di una valutazione esterna, fatta sulla base di criteri non noti e con una importante componente di soggettività.

Nonostante quanto scritto in precedenza, alcuni aspetti generali utili per informare/indirizzare il processo di programmazione e monitoraggio dell'attività di ricerca del DiMa sembrano poter essere desunti dai precedenti esercizi VQR, in particolare dall'ultimo. Oltre alla originalità e al rigore metodologico degli studi, rilevano:

- **il numero di prodotti di ricerca complessivo (a livello di dipartimento) e per singolo soggetto che a esso afferisce;**
- **la collocazione editoriale**, soprattutto ai fini della valutazione dell'impatto della ricerca.

La Tabella 5 riporta i prodotti di ricerca per tipologia, per anno e totali. Da essa si evince che **il DiMa è molto prolifico**. Considerando che il numero di prodotti di ricerca attesi per l'ultimo esercizio VQR è stato pari a 112, con riferimento a un arco temporale di cinque anni, la Tabella 5 mostra che il DiMa mediamente produce quel numero di prodotti di ricerca in ogni anno.

La diminuzione che si osserva per l'anno 2020 rispetto all'anno 2019 è riconducibile interamente ai contributi in volume. Essa potrebbe essere stata una conseguenza della ben nota emergenza sanitaria. Tra l'altro, il passaggio all'attività didattica a distanza o mista ha sicuramente assorbito tempo ai docenti, riducendo quello per l'attività di ricerca. Ci si aspetta che l'emergenza sanitaria impatti anche sulla numerosità dei prodotti di ricerca dell'anno 2021.

Tabella 5 – Prodotti di ricerca per tipologia, anno e totali

	2020	2019	2018	Totale
Articolo in rivista	70	70	90	230
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	31	58	53	142
Monografia o trattato scientifico	8	8	7	23
Totali	109	136	150	395

La Tabella 6 riporta i prodotti di ricerca per area scientifica, tipologia e anno. Da essa si evince una prima manifestazione di quella eterogeneità tra aree scientifiche rilevata in precedenza. I contributi

in volume incidono per circa il 43% della produzione scientifica dell'area aziendale e per circa il 37% della produzione scientifica dell'area giuridica, mentre sono occasionali per le altre due aree. Le monografie incidono in modo diverso sulla produzione scientifica dell'area aziendale (13%), economica (30%) e giuridica (6%), mentre sono assenti nell'ambito di quella dell'area matematica.

Tabella 6 – Prodotti di ricerca per area scientifica, tipologia e anno

	2020	2019	2018	Totale
Area aziendale				
Articoli in rivista	39	32	42	113
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	17	39	39	95
Monografia o trattato scientifico	6	6	3	15
Totale	62	77	84	223
Area economica				
Articoli in rivista	4	3	6	13
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	0	0	2	2
Monografia o trattato scientifico	1	1	2	4
Totale	5	4	10	19
Area giuridica				
Articoli in rivista	18	21	29	68
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	14	18	10	42
Monografia o trattato scientifico	1	1	2	4
Totale	33	40	41	114
Area matematica				
Articoli in rivista	9	14	14	37
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	0	2	2	4
Monografia o trattato scientifico	0	0	0	0
Totale	9	16	16	41

Con riferimento all'area aziendale, i prodotti di ricerca costituiti da capitoli di libro e monografie sono stati molto penalizzati in termini di valutazione nell'ambito del primo e del secondo esercizio VQR. Questo ha portato a ridurre notevolmente i prodotti di ricerca di tali tipologie conferiti nell'ambito dell'ultimo esercizio VQR. Questo dovrebbe anche suggerire ai soggetti afferenti all'area aziendale di spostare la loro attenzione dai capitoli di libro e dalle monografie agli articoli su rivista. Tuttavia, le monografie rivestono un ruolo fondamentale nell'ambito dell'ASN, dal momento che, come noto, una delle tre soglie quantitative necessarie per essere ammessi alla relativa valutazione fa riferimento proprio alle monografie.

La Tabella 7 focalizza sugli articoli in rivista di fascia A, per area scientifica e anno. Agli articoli in rivista di fascia A può essere riconosciuto, almeno in linea di principio, un elevato livello di qualità.

Tabella 7 – Articoli in rivista per area, per anno e totali

	2020	2019	2018	Totale
Area aziendale				
Articoli in rivista di fascia A	13	9	7	29
Incidenza sugli articoli in rivista	33%	28%	17%	26%
Area economica				
Articoli in rivista di fascia A	3	3	2	8
Incidenza sugli articoli in rivista	75%	100%	33%	62%
Area giuridica				
Articoli in rivista di fascia A	15	10	17	42

Incidenza sugli articoli in rivista	83%	48%	59%	62%
Area matematica				
Articoli in rivista di fascia A	2	1	4	7
Incidenza sugli articoli in rivista	22%	7%	29%	19%

Gli articoli in rivista di fascia A sono complessivamente 86 (33 nell'anno 2020, 23 nell'anno 2019 e 30 nell'anno 2018) e incidono per circa il 37% sugli articoli in rivista complessivi nel triennio osservato. Il numero complessivo appare soddisfacente (considerando che i prodotti di ricerca attesi per l'ultimo esercizio VQR sono stati 112 per un periodo di cinque anni) ed evidenzia la buona propensione del DiMa a fare ricerca potenzialmente di qualità elevata.

La diversa incidenza degli articoli in rivista di fascia A tra aree scientifiche è verosimilmente influenzata dalle regole dell'ASN. Si fa riferimento, in particolare, al valore soglia degli articoli in rivista di fascia A che è sensibilmente differente per i diversi settori scientifico-disciplinari rappresentati nel DiMa.

Altri aspetti relativi alla qualità della ricerca sono analizzati nella sezione successiva, nell'ambito della connotazione internazionale dell'attività di ricerca.

Se a livello complessivo la numerosità dei prodotti di ricerca è più che soddisfacente, a livello di singolo soggetto afferente al dipartimento, invece, si ravvisa qualche criticità. La Tabella 8 riporta alcune statistiche descrittive significative.

Tabella 8 – Statistiche descrittive sulla produzione scientifica per soggetto

	2020	2019	2018	Totale
Media	2,9	4,6	4,6	12,1
Mediana	2,0	4,0	4,0	11,0
Deviazione standard	2,2	3,4	3,6	8,0

La produzione scientifica media per soggetto appare elevata. La stessa registra una flessione nell'ultimo anno del triennio osservato. Entrambe le cose sono in linea con le osservazioni precedenti riguardanti la produzione scientifica complessiva del DiMa. La deviazione standard particolarmente elevata, sia per anno sia complessiva, segnala che la prolificità scientifica individuale è largamente eterogenea.

Sebbene nell'esercizio VQR in corso di completamento, la figura dell'inattivo (declinabile in termini di soggetto che non presenta prodotti di ricerca o non presenta un numero minimo di prodotti di ricerca) non pare avere ripercussioni sulla valutazione della ricerca del dipartimento, dal momento che il regolamento stesso contempla la possibilità che ciascun soggetto possa presentare un numero di pubblicazioni tra zero e quattro, altrettanto non lo è stato negli esercizi VQR precedenti, nei quali, invece, ciascun soggetto doveva presentare il numero atteso di prodotti di ricerca. La mancata presentazione del numero atteso di prodotti di ricerca dava luogo a penalizzazioni, differenti nei due esercizi VQR.

Considerata la mutevolezza dei criteri di valutazione e considerato che non è noto come l'aspetto in esame sarà preso in considerazione negli esercizi VQR futuri, l'inattività del soggetto può rappresentare una criticità importante che va monitorata ed evitata. Oltre alle possibili conseguenze negative suddette, l'inattività del soggetto comporta un aggravio del lavoro del dipartimento a diversi livelli (amministrativo e delle commissioni) perché dà avvio a una procedura di controllo su tutte le attività connesse alla ricerca attivata, a livello di Ateneo, dal Nucleo di Valutazione.

I soggetti inattivi, cioè i soggetti che non hanno prodotti di ricerca in un determinato anno, sono stati 2 nell'anno 2018 e nell'anno 2019, 3 nell'anno 2020. Un soggetto è stato stabilmente inattivo per l'intero triennio. Nel triennio osservato tre soggetti non hanno realizzato almeno tre prodotti.

Per le conseguenze ricordate, è altamente auspicabile che non ci siano inattivi, anno per anno. Per concludere l'analisi a livello di singolo soggetto afferente al DiMa, la Tabella 9 riporta la situazione rispetto alle soglie quantitative previste ai fini dell'ASN. La situazione è osservata alla data di redazione del presente piano strategico per i soggetti afferenti al DiMa alla data del 31 dicembre 2020.

Tabella 9 – Situazione dei soggetti afferenti al DiMa rispetto alle soglie quantitative previste ai fini dell'ASN

	SI	NO
Professori ordinari	17	2
Professori associati	13	2
Ricercatori	10	1

La Tabella 9 evidenzia che 17 professori ordinari su 19 superano le soglie previste per il ruolo di commissario, 13 professori associati su 15 superano le soglie previste per il ruolo di professore ordinario e 10 ricercatori su 11 superano le soglie previste per il ruolo di professore associato. Tali dati avallano ulteriormente la constatazione che il DiMa ha un'ottima propensione a fare ricerca di qualità e in quantità.

Connotazione internazionale della ricerca

L'internazionalizzazione dell'attività di ricerca è una delle leve per mezzo delle quali si possono migliorare altri obiettivi strategici, *in primis* la qualità della ricerca.

In una prima prospettiva, **l'internazionalizzazione della ricerca può essere declinata in termini di partecipazione a, e impatto su, i vari ambiti di ricerca internazionale**. Questo implica fare attività di ricerca su tematiche di interesse internazionale e che tale attività di ricerca è in grado di dare un contributo rilevante su tali tematiche.

In una seconda prospettiva, **l'internazionalizzazione della ricerca può essere declinata in termini di "relazioni internazionali"**, utili per aumentare le pubblicazioni con rilevanza internazionale e le attività di ricerca in contesti internazionali.

Con riferimento alla prima prospettiva, si ricorda che i criteri di valutazione proposti dai GEV di riferimento dell'ultimo esercizio VQR annoverano l'impatto internazionale del prodotto di ricerca tra gli elementi da tenere in considerazione per la valutazione della qualità del prodotto di ricerca. Il GEV 13a e il GEV 13b hanno declinato l'impatto internazionale del prodotto di ricerca prevalentemente in termini di collocazione editoriale. A tale fine, essi hanno previsto ranking di riviste indicizzate (cioè presenti nelle banche dati SCOPUS e/o WOS) cui fare riferimento, almeno in parte. Il GEV 12, invece, ha declinato l'impatto internazionale del prodotto di ricerca in termini meno stringenti e operazionalizzati.

Nell'ambito dell'ultimo esercizio VQR, per i GEV 13a e 13b, quindi per le aree aziendale, economica e matematica, la valutazione dell'impatto, cioè di uno dei tre aspetti che determinano la qualità di un prodotto di ricerca (all'impatto si aggiungono l'originalità e il rigore metodologico), può tenere conto dei ranking di riviste basati sulle indicizzazioni. Contrariamente, per il GEV 12, quindi per l'area giuridica, l'indicizzazione non ha rilievo. Da ciò si evince una ulteriore manifestazione di quella eterogeneità tra aree scientifiche rilevata in precedenza.

Considerato quanto precede, l'analisi del grado di internazionalizzazione della ricerca del DiMa, per i prodotti di ricerca riconducibili al GEV 13a e al GEV 13b, può essere fatta direttamente osservando la numerosità e l'incidenza di quelli rappresentati da articoli su rivista indicizzata mentre, per i prodotti di ricerca riconducibili al GEV 12, richiede una definizione preliminare di internazionalizzazione. A tale proposito, si assume che abbia il carattere della internazionalizzazione il prodotto di ricerca

rappresentato dall'articolo su rivista di fascia A, quando la rivista abbia una o più delle caratteristiche che seguono: l'editore internazionale, una parte significativa del comitato editoriale composta da studiosi stranieri, una diffusione internazionale.

Partendo da tali considerazioni, la Tabella 10 riporta i dati sui prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione, per anno e totali. Essa mostra che, dopo il calo registrato nell'anno 2019, i prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione sono aumentati nell'anno 2020, sebbene si mantengano, in valore assoluto, a un livello ancora inferiore a quello raggiunto nell'anno 2018.

Tabella 10 – Prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione, per anno e totali

	2020	2019	2018	Totale
Prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione	42	37	51	130
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	39%	27%	34%	33%

La Tabella 11 riporta i dati sui prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione per area scientifica, anno e totali. Essa mostra che la loro incidenza sui prodotti di ricerca complessivi riconducibili a una specifica area scientifica è particolarmente elevata per le aree economica e, soprattutto, matematica, è ancora contenuta per le aree aziendale e giuridica. Dalla Tabella 11, quindi, si evince una ulteriore manifestazione di quella eterogeneità tra aree scientifiche rilevata in precedenza. Nello specifico, alcune aree scientifiche (e relativamente a queste, alcuni settori scientifico-disciplinari in particolare) sono ancora nel mezzo di un percorso di transizione o apertura al contesto internazionale.

Tabella 11 – Prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione, per area scientifica, anno e totali

	2020	2019	2018	Totale
Area aziendale				
Articoli in rivista indicizzata	21	14	19	54
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	34%	18%	23%	24%
Area economica				
Articoli in rivista indicizzata	3	3	5	11
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	60%	75%	50%	58%
Area giuridica				
Articoli in rivista di fascia A internazionale	9	6	13	28
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	27%	15%	32%	25%
Area matematica				
Articoli in rivista indicizzata	8	14	14	36
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	89%	88%	88%	88%

Considerando che è prevedibile che l'impatto internazionale della ricerca manterrà (e probabilmente aumenterà) la propria importanza ai fini della valutazione della qualità della stessa nei prossimi esercizi VQR, è auspicabile che nell'immediato futuro si realizzino azioni che possano portare a mantenere (per le aree scientifiche già ben collocate/posizionate) e a incrementare (per le altre aree) il numero e l'incidenza dei prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione. Come rilevato in precedenza, in una seconda prospettiva, **l'internazionalizzazione della ricerca può essere declinata in termini di "relazioni internazionali"**. In tale prospettiva, la Tabella 12 riporta alcuni indicatori utili per apprezzare alcune rilevanti forme delle relazioni suddette.

Tabella 12 – Indicatori utili per apprezzare le “relazioni internazionali”

	2020	2019	2018
Numero di pubblicazioni con coautori stranieri	9	4	5
Numero di studiosi stranieri e <i>visiting professors</i> che hanno svolto attività di ricerca presso il dipartimento	0	11	5
Numero di dottorandi/assegnisti di ricerca stranieri	0	0	0
Numero di dottorati internazionali e/o in cotutela	0	0	1
Numero di accordi formalizzati di collaborazione con enti o laboratori di ricerca esteri promossi da ricercatori del dipartimento	3	0	2
Numero di incarichi ufficiali di insegnamento o di ricerca presso Atenei e centri di ricerca pubblici o privati internazionali	3	10	3
Numero di ricercatori del dipartimento che hanno svolto attività di ricerca o di didattica presso università/enti di ricerca internazionali	4	4	2
Numero di iniziative organizzate per presentare le attività del dipartimento e per coinvolgere e dialogare con enti, aziende e altre realtà produttive internazionali	7	14	6

Il calo di alcuni degli indicatori riportati nella Tabella 12, riferiti all’anno 2020, verosimilmente può essere giustificato con l’emergenza sanitaria. Si fa riferimento, in particolare, al numero di studiosi stranieri e *visiting professors* che hanno svolto attività di ricerca presso il dipartimento, al numero di incarichi ufficiali di insegnamento o di ricerca presso Atenei e centri di ricerca pubblici o privati internazionali e al numero di iniziative organizzate per presentare le attività del dipartimento e per coinvolgere e dialogare con enti, aziende e altre realtà produttive internazionali. Particolarmente importante appare il consistente incremento del numero di pubblicazioni con coautori stranieri, segno che le relazioni instaurate con colleghi stranieri da parte dei soggetti afferenti al DiMa sono fruttuose in termini di attività di ricerca e pubblicazione.

Capacità di attrarre fondi di ricerca

L’attrazione di fondi di ricerca è tra gli obiettivi principali di una istituzione di ricerca, quindi dell’Ateneo (come si evince nel piano strategico di Ateneo) e del DiMa. Essa può essere distinta, secondo la modalità, tra attrazione “da bandi competitivi” e attrazione “da contratti/convenzioni”. La capacità di attrarre fondi di ricerca “da bandi competitivi” è influenzata da diversi aspetti. Essa è influenzata, innanzi tutto, dalla esistenza di bandi competitivi e, quindi, dalle politiche, prevalentemente pubbliche, di finanziamento dell’attività di ricerca. A tale proposito, non rileva esclusivamente l’ammontare complessivo delle risorse pubbliche destinate all’attività di ricerca, ma anche la destinazione specifica di tali risorse pubbliche ai diversi ambiti culturali.

Considerando le aree scientifiche che lo compongono, il DiMa ha ridotte possibilità di acquisire fondi di ricerca rilevanti. I fondi di ricerca nazionali sono esigui ed erogati con tempistiche irregolari (si

pensi, per esempio, al PRIN, al FIRB, ecc.). I fondi di ricerca europei e internazionali sono prevalentemente orientati verso temi di carattere ingegneristico o biomedico. I temi di carattere aziendale, economico o giuridico sono normalmente percepiti come “di supporto” agli altri temi.

La capacità di attrarre fondi di ricerca “da bandi competitivi” è influenzata anche dalla conoscenza della esistenza dei bandi competitivi e dalla capacità di redigere progetti di ricerca efficaci. Con riferimento a tali aspetti, per motivazioni e con livelli di rilevanza differenti, un ruolo chiave è giocato dalla esistenza di uno staff amministrativo e tecnico, idoneo per dimensione e competenze. Con riferimento a quest’ultimo aspetto, si può ricordare, a livello di Ateneo, l’Ufficio Ricerca e la Commissione ricerca (recentemente potenziata) e, a livello di DiMa, la Commissione progettazione europea (anch’essa recentemente ampliata, in termini di numerosità di partecipanti e competenze). La capacità di attrarre fondi di ricerca “da bandi competitivi” può essere osservata attraverso gli indicatori riportati nella Tabella 13.

Tabella 13 – Progetti e fondi di ricerca su “bandi competitivi”

	2020	2019	2018
Numero progetti presentati per il finanziamento su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali	10	10	10
Percentuale dei progetti su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali finanziati rispetto al numero di progetti presentati per i quali si è avuto l’esito nel corso dell’anno	71%	23%	17%
Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti su bandi europei o internazionali o nazionali (€)	308.160	180.712	56.055

Sia la percentuale dei progetti su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali finanziati rispetto al numero di progetti presentati per i quali si è avuto l’esito nel corso dell’anno sia l’ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti su bandi europei o internazionali o nazionali hanno registrato un trend molto positivo.

Con riferimento all’anno 2018, seppure nella Tabella 13 non sono stati considerati, va segnalato che il DiMa ha percepito € 4.153.593, a seguito del riconoscimento della qualifica “Dipartimento di eccellenza”.

Tabella 14 – Progetti e fondi di ricerca su contratti e convenzioni di ricerca

	2020	2019	2018
Numero di contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici, privati e imprese	2	2	2
Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici, privati e imprese (€)	175.000	40.000	32.000

Anche l’ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici, privati e imprese ha registrato un trend molto positivo.

Questa performance può essere ricondotta alla tradizionale capacità di creare e mantenere solide e stabili relazioni con enti pubblici, privati e imprese, nonché alla presenza in dipartimento di competenze e know-how ricercati da tali soggetti. A tale riguardo, il DiMa si fissa obiettivi di

mantenimento/consolidamento per le aree scientifiche maggiormente attive nell'acquisizione dei fondi in esame e di sviluppo per le altre aree scientifiche.

Interdisciplinarietà della ricerca

L'interdisciplinarietà della ricerca si manifesta attraverso la collaborazione tra soggetti appartenenti ad aree CUN differenti. Come nel caso della internazionalizzazione della ricerca, essa è **una delle leve** per mezzo delle quali si possono migliorare altri obiettivi strategici, *in primis* **la capacità di attrarre fondi di ricerca.**

Come rilevato in precedenza, considerando le aree scientifiche che lo compongono, il DiMa ha ridotte possibilità di acquisire fondi di ricerca rilevanti. Infatti, i fondi europei e internazionali sono prevalentemente orientati verso temi di carattere ingegneristico o biomedico. I temi di carattere economico, aziendale o giuridico sono normalmente percepiti come "di supporto" ai temi delle cosiddette "scienze dure". Tenendo conto di quanto precede, **per il DiMa è essenziale diventare parte di gruppi di ricerca interdisciplinari** che hanno maggiori possibilità di acquisire fondi di ricerca per le ragioni suddette. A tale fine, il DiMa deve, da una parte, continuare a creare e sviluppare relazioni e, dall'altra parte, continuare a promuovere le competenze e il know-how distintivi di cui è dotato, da apportare in seno ai gruppi di ricerca interdisciplinari suddetti. Sul tema, le azioni sono orientate a sviluppare relazioni con ricercatori operanti nei settori maggiormente finanziati per aver modo di partecipare quale partner "di supporto" e a creare un gruppo di ricercatori e personale tecnico-amministrativo incaricati di monitorare opportunità di finanziamento e attivare, di conseguenza, gruppi di lavoro idonei a presentare le relative istanze.

Oltre alla interdisciplinarietà appena trattata, che può essere intesa come *interdisciplinarietà esterna* (ossia che si manifesta attraverso la collaborazione tra soggetti appartenenti ad aree CUN differenti, afferenti al DiMa e ad altri dipartimenti dell'Ateneo o di altri Atenei), considerato che i soggetti che afferiscono al DiMa appartengono ad aree CUN differenti, per il DiMa si può parlare anche di *interdisciplinarietà interna* che si manifesta attraverso la collaborazione tra soggetti, appartenenti ad aree CUN differenti, afferenti al DiMa stesso. Sebbene, per le ragioni anzidette, l'interdisciplinarietà esterna sia particolarmente rilevante, anche quella interna va comunque incentivata.

Indicatori utili per misurare l'efficacia delle azioni poste in essere per sostenere l'interdisciplinarietà del DiMa sono riportati nella Tabella 15.

Tabella 15– Progetti e fondi di ricerca su progetti interdisciplinari

	2020	2019	2018
Numero progetti interdisciplinari (cioè i cui partecipanti appartengono ad aree CUN differenti) presentati per il finanziamento su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali	4	1	0
Percentuale dei progetti interdisciplinari su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali finanziati rispetto al numero di progetti presentati per i quali si è avuto l'esito nel corso dell'anno	100%	100%	-
Ammontare dei fondi di ricerca acquisiti nell'ambito di progetti di ricerca i cui partecipanti appartengono ad aree CUN differenti (€)	23.787	92.000	0

Espressione di interdisciplinarietà sono anche i Centri di ricerca e servizio interdipartimentali cui partecipa il DiMa, che sono riportati in Tabella 16. Si segnala che proprio nel 2021 è stato fondato, su

iniziativa del DiMa, il Centro di ricerca e servizi interdipartimentale per le innovazioni e le metodologie applicate al terzo settore (CRISMAT). Questo a evidenza di come il DiMa stia ponendo in essere azioni per promuovere l'interdisciplinarietà nella ricerca in temi a esso particolarmente cari.

Tabella 16 – Centri di ricerca e servizio interdipartimentali

Denominazione	Descrizione	Aderenti (diversi dal DiMa)
Centro di ricerca e servizi interdipartimentale per le innovazioni e le metodologie applicate al terzo settore (CRISMAT)	Il CRISMAT intende promuovere una attività di ricerca multidisciplinare su temi collegati alle imprese non profit, ponendo una certa attenzione sugli aspetti economici e gestionali. In particolare, si individuano le seguenti finalità principali: - realizzare iniziative di ricerca e formazione per promuovere la cultura delle imprese non profit; - svolgere attività di ricerca sulle imprese non profit; - ricerca, formazione e diffusione di strumenti gestionali nelle imprese non profit; - promuovere la partecipazione a bandi di ricerca nazionali ed europei; - attivazione e sviluppo di network e rapporti di collaborazione con enti affini a livello nazionale e internazionale; - promozione e partecipazione ad iniziative ed eventi scientifici o divulgativi, quali convegni, corsi di perfezionamento, pubblicazioni, ecc.	Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali (DISES) e Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari ed Ambientali (D3A) dell'Università Politecnica delle Marche (Sede: Dipartimento di Management)
Il Centro di Ricerca e Servizio per la Privacy e la Cybersecurity (CRISPY)	Il CRISPY ha lo scopo di riunire in un unico centro competenze interdisciplinari negli ambiti dell'Ingegneria dell'Informazione, delle Scienze Giuridiche ed Economiche e della Medicina per svolgere attività di ricerca e progettuale nel settore della protezione dei dati e della cybersecurity	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica dell'Università Politecnica delle Marche (Sede: Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione)
Centro di ricerca e servizio sull'integrazione socio-sanitaria (CRISS)	Il CRISS ha l'obiettivo di favorire, sperimentare e diffondere lo sviluppo dell'innovazione nell'ambito dell'integrazione socio-sanitaria, venendo incontro alle esigenze messe in risalto dal legislatore negli ultimi anni. Attraverso metodi, tecniche, saperi e professionalità interdisciplinari, mira a costituire un laboratorio per la lettura dei fenomeni clinici, sociologici, giuridici, antropologici e storici, connessi alle risposte istituzionali, organizzative e professionali.	Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali (DISES); Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica; Dipartimento di Scienze Biomediche e Sanità Pubblica dell'Università Politecnica delle Marche (Sede: Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali)
Centro di ricerca e servizio sul paesaggio (CIRP)	Il CIRP ha l'obiettivo di: promuovere una visione europea della ricerca e della sua strategia evolutiva; promuovere la ricerca sul paesaggio, integrare le competenze nell'ottica multidisciplinare, trasmettere i contenuti attraverso la formazione di nuove figure professionali e di nuove coscienze sociali e istituzionali, perseguendo una stretta e fattiva collaborazione tra esperienze scientifiche e interventi sul territorio, attraverso una ricerca operativa in collaborazione con i responsabili delle politiche e i soggetti sociali aderire a programmi europei di ricerca integrata.	Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Architettura (DICEA); Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali (D3A); Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali (DISES) dell'Università Politecnica delle Marche (Sede: Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali)
Centro di ricerca per la chirurgia mini-invasiva e trans-catetere	Il centro ha l'obiettivo di promuovere la conoscenza, la diffusione e lo sviluppo della chirurgia mini-invasiva e trans-catetere anche mediante la progettazione e la realizzazione di progetti di ricerca riguardanti le aree dell' <i>health technology assessment</i> , del management sanitario, dell'intelligenza artificiale, della modellazione 3D, dell' <i>additive manufacturing</i> e dell'analisi fluido/emodinamica, oltre alla valutazione dei risultati delle correnti	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica; Dipartimento di Scienze Biomediche e Sanità Pubblica E Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche (DIISM) dell'Università Poli-tecnica delle Marche (Sede: Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica)

Il Dipartimento è inoltre **membro della Copernicus Academy**, costituita nell'ambito del Progetto Copernicus, istituito dalla Commissione Europea al fine di connettere le università europee a un programma di osservazione della Terra dell'Unione Europea, dedicato a monitorare il pianeta e il suo ambiente a beneficio di tutti i cittadini europei.

Il Dipartimento è infine attivamente impegnato nell'**Associazione UNIADRION**, associazione transnazionale, senza scopo di lucro, tra università italiane e università straniere localizzate nell'area della macroregione adriatico-ionica. L'Associazione UNIADRION opera in ambiti multisettoriali e principalmente rispetto alle seguenti aree di intervento: ambiente e sviluppo sostenibile, turismo, comunicazione e trasporti. Alla data di redazione del presente piano strategico, l'Associazione UNIADRION annovera circa 40 università sia italiane sia estere, dislocate nei seguenti paesi: Albania, Bosnia-Herzegovina, Croazia, Grecia, Montenegro, Serbia e Slovenia.

Considerando quanto precede, nell'ottica dell'analisi SWOT, i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce che si percepiscono con riferimento all'attività di ricerca del dipartimento sono sintetizzate nello schema che segue.

PUNTI DI FORZA

- Capacità di fare attività di ricerca di qualità elevata
- Adeguatezza di alcune tipologie di risorse (per esempio, abbonamenti a riviste, banche dati, software per la ricerca, ecc.)
- Multidisciplinarietà interna al dipartimento
- Presenza di competenze e know-how di natura strumentale necessari nell'ambito dei progetti di ricerca interdisciplinare
- Capacità di instaurare e mantenere relazioni con imprese, istituzioni pubbliche e, più in generale, il territorio

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Particolarmente elevato impegno didattico e amministrativo dei soggetti afferenti al dipartimento
- Presenza di inattivi
- Livello ancora limitato di internazionalizzazione di alcuni settori scientifico-disciplinari
- Non estese relazioni internazionali (appaiono concentrate in alcuni SSD e riferibili prevalentemente a pochi docenti)
- Mancanza di un processo di monitoraggio-guida

OPPORTUNITÀ

- Bandi competitivi nazionali, europei e internazionali
- Iniziative in cui attivare progetti interdisciplinari

MINACCE

- Criteri di valutazione della qualità della ricerca (quelli relativi agli esercizi VQR) non noti preventivamente e mutevoli nel tempo
- Limitatezza delle risorse pubbliche destinate alle attività di ricerca
- Limitatezza delle risorse private a causa delle conseguenze della emergenza sanitaria
- Relativamente ad attrazione risorse, concorrenza di altri Atenei

STRATEGIA, OBIETTIVI STRATEGICI E INDICATORI/TARGET

Con riferimento alla produzione scientifica, la precedente analisi evidenzia una situazione complessivamente soddisfacente (sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi), con diverse possibilità di sviluppo e miglioramento. A tale proposito, i risultati dell'esercizio VQR in corso di svolgimento saranno forieri di utili indicazioni.

Il numero di prodotti di ricerca e il numero di articoli in rivista di fascia A sono apparsi soddisfacenti e c'è l'auspicio che si confermino in futuro.

Possibilità di sviluppo e miglioramento sono emerse soprattutto con riferimento alla collocazione editoriale degli articoli su rivista, in particolare per alcune delle aree scientifiche rappresentate in dipartimento. A tale proposito, il DiMa auspica che i soggetti afferenti a tali aree scientifiche possano focalizzare maggiormente la propria attività di ricerca nella direzione suddetta.

La criticità più importante che è emersa attiene alla presenza di soggetti inattivi. A tale proposito, il DiMa auspica che, soprattutto attraverso un lavoro di coordinamento interno alle diverse aree scientifiche, in prospettiva non ci siano più inattivi, considerate le conseguenze concrete e potenziali illustrate in precedenza che dalla loro presenza derivano.

Sempre con riferimento alla produzione scientifica dei singoli soggetti afferenti al DiMa, è emerso che in un numero di casi comunque contenuto la produzione scientifica del singolo soggetto è apparsa contenuta. Considerando che, come scritto in precedenza, i prodotti di ricerca attesi per ciascuno per il prossimo esercizio VQR non è noto o prevedibile, il DiMa auspica che ciascuno possa essere autore di un numero minimo di prodotti di ricerca conferibili. Per la determinazione di tale numero può rilevare il numero di coautori afferenti al DiMa. In presenza di coautori afferenti al DiMa, infatti, il prodotto di ricerca sarebbe conferibile da uno solo degli autori.

Le riflessioni precedenti portano agli obiettivi e ai relativi indicatori/target indicati nella tabella che segue.

Area Strategica I – RICERCA					
I.OS1 Mantenere elevata la qualità della ricerca e promuovere l'interdisciplinarietà per affrontare le grandi sfide in contesti internazionali					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
I.OS1.OD1 – DIMA Mantenere elevata la produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo. In particolare, si intende continuare a mantenere elevato il numero delle pubblicazioni scientifiche e migliorare il posizionamento delle stesse	Numero di prodotti di ricerca	109	±10%	±10%	±10%
	Numero di articoli in rivista di fascia A	32	≥30	≥30	≥30
	Numero di articoli in rivista indicizzata (per area aziendale)	21	≥21	≥23	≥23
	Numero di articoli in rivista indicizzata (per area economica)	3	≥3	≥3	≥3
	Numero di articoli in rivista di fascia A internazionale (per area giuridica)	9	≥9	≥10	≥10
	Numero di articoli in rivista indicizzata (per area matematica)	8	≥8	≥9	≥9
	Numero di soggetti inattivi	3	0	0	0
	Percentuale di soggetti che nel triennio che si chiude non hanno almeno tre prodotti di ricerca conferibili ai fini VQR	7%	≤7%	0%	0%

Con riferimento alla capacità di attrarre fondi di ricerca, il DiMa intende, da una parte, continuare a creare e sviluppare relazioni e, dall'altra parte, continuare a promuovere le competenze e il know-how distintivi di cui è dotato, da apportare in seno ai gruppi di ricerca interdisciplinari. Sul tema, le azioni saranno orientate prevalentemente a sviluppare relazioni con ricercatori operanti nei settori

maggiormente finanziati per aver modo di partecipare quale partner “di supporto” e a creare un gruppo di ricercatori e personale tecnico-amministrativo incaricati di monitorare opportunità di finanziamento e attivare, di conseguenza, gruppi di lavoro idonei a presentare le relative istanze. Gli obiettivi e i relativi indicatori/target relativi alla capacità di attrarre fondi di ricerca sono indicati nella tabella che segue.

Area Strategica I – RICERCA					
I.OS2.OD1 - DIMA Incrementare la partecipazione a bandi competitivi europei, nazionali, regionali e migliorare il tasso di successo dei progetti presentati					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
I.OS2.OD1 – DIMA Incrementare la partecipazione a bandi competitivi europei, nazionali, regionali e migliorare il tasso di successo dei progetti presentati	<i>Numero progetti presentati per il finanziamento su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali</i>	10	≥10	+2	+2
	<i>Percentuale dei progetti su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali finanziati rispetto al numero di progetti presentati</i>	71%	≥50%	≥50%	≥50%

Tra i “talenti”, l’Ateneo indica anche i “Dipartimenti di eccellenza” con la volontà di supportare la valorizzazione dei risultati. In tal senso, il DiMa intende valorizzare gli investimenti effettuati in relazione ai “Dipartimenti di eccellenza”, attivando iniziative verso soggetti esterni per ampliare le possibilità di utilizzo dei laboratori sviluppati non solo a fini didattici ma anche di ricerca e terza missione.

Area Strategica I - RICERCA					
I.OS3 Promuovere la formazione e la valorizzazione dei migliori talenti					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
I.OS3.OD1 - DIMA Mantenere elevata la qualità del dottorato di ricerca promuovendo anche il suo sviluppo in ambito internazionale	<i>Numero di dottorandi che trascorrono un periodo di studio all'estero</i>	2	0	2	3
I.OS3.OD2 - DIMA Valorizzare gli Investimenti effettuati in relazione ai Dipartimenti di Eccellenza cercando nuove opportunità di utilizzo della strumentazione acquisita	<i>Numero di iniziative sviluppate con soggetti esterni per ampliare l'utilizzo dei software dei "Dipartimenti di eccellenza"</i>	0	2	2	2

4. AREA STRATEGICA II: DIDATTICA

ANALISI AS IS e ANALISI SWOT

Stato dell'arte in ambito didattico

L'offerta formativa principale del DiMa è articolata. Il DiMa offre agli studenti la possibilità di orientare la preparazione verso, e di specializzarsi in, varie aree della gestione d'impresa e delle organizzazioni o la consulenza professionale. Con riferimento all'a. a. 2020/2021, l'offerta formativa è riportata analiticamente nella Tabella 17.

Tabella 17 – CDS e relativi curricula erogati dal DiMa

Corso di laurea triennale in "Economia aziendale" (CDS EA)
- Curriculum in "Amministrazione e controllo delle aziende"
- Curriculum in "Marketing e digital business"
Corso di laurea magistrale in "Economia e Management" (CDS EM)
- Curriculum in "Amministrazione, finanza e controllo"
- Curriculum in "Marketing"
- Curriculum in "Economia e diritto d'impresa"
Corso di laurea magistrale in "Management Pubblico e dei Sistemi Socio-sanitari" (CDS MPSS)
Corso di laurea magistrale in "Management della Sostenibilità ed Economia Circolare" (CDS MASEC)

Il CDS EA e il CDS MPSS sono erogati presso la sede di San Benedetto del Tronto. Gli altri CDS sono erogati, invece, presso la sede di Ancona.

Rispetto all'a. a. precedente, si segnalano due importanti variazioni.

La prima variazione è costituita dall'avvio del nuovo CDS MASEC. Il nuovo CDS è un percorso multidisciplinare di alta formazione, basato sulla forte integrazione tra conoscenze teorico-scientifiche e applicazioni pratiche, che intende sviluppare conoscenze e competenze, combinando i diversi volti della sostenibilità, superando i verticalismi di un approccio settoriale. In altri termini, esso si propone di formare figure specialistiche di elevata professionalità e avanzate competenze interdisciplinari su tecniche di gestione, strumenti quantitativi e aspetti normativi e regolatori di particolare rilevanza per imprese e organizzazioni pubbliche secondo una prospettiva attenta alla sostenibilità aziendale economico-finanziaria, sociale e ambientale.

Si evidenzia che il nuovo CDS non ha similitudini con gli altri erogati dall'Ateneo, pur se nella stessa classe di laurea, in quanto focalizzato su un tema specifico e differente dagli altri (la sostenibilità aziendale) e in quanto curato da varie aree culturali diverse, in logica interdisciplinare e integrata.

L'istituzione del CDS MASEC può essere l'esempio di ciò che è "cogliere una opportunità". In una ottica di analisi SWOT, con riferimento all'offerta formativa di un dipartimento universitario, infatti, le principali opportunità che ragionevolmente si possano considerare sono rappresentate dalla emersione di esigenze di formazione di nuove figure (lavorative-professionali) e nuove competenze, che non trovino, del tutto o in modo adeguato, soddisfazione attraverso l'offerta formativa esistente nell'Ateneo in cui si è incardinati e negli altri Atenei, nei limiti delle possibilità "strutturali" del dipartimento. A tale fine, le attività più efficaci sono rappresentate dalla costante attività di monitoraggio del contesto e di dialogo/confronto con le "parti sociali". Proprio le attività suddette hanno portato alla istituzione del CDS MASEC che, considerato il numero di iscritti, sta conseguendo risultati soddisfacenti, ben superiori alle attese.

L'istituzione del CDS MASEC è anche pienamente coerente con l'obiettivo strategico di Ateneo (Obiettivo strategico II.OS1) di "Promuovere la qualità nella didattica e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società".

La seconda variazione è costituita dalla entrata in vigore della nuova offerta formativa relativa al curriculum in "Economia e diritto d'impresa" del CDS EM.

Un improvviso e brusco calo degli iscritti registrato negli aa. aa. 2018/2019 e 2019/2020, ha sollecitato il Consiglio di CDS a intensificare e focalizzare l'attività di monitoraggio e di dialogo/confronto con le "parti sociali" di riferimento più significative, rappresentate, in questo caso, dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili territorialmente di riferimento (Ancona), che ha portato a una nuova configurazione dell'offerta formativa, entrata in vigore nell'a. a. 2021/2022.

In una ottica di analisi SWOT, le principali minacce che ragionevolmente si possano considerare sono rappresentate dalla erogazione di CDS su tematiche analoghe/concorrenti a quelle dei CDS erogati dal DiMa da parte di altri Atenei, che possano comportare una diminuzione degli iscritti, ovvero da cambiamenti del contesto sociale, economico e normativo che possano comportare la obsolescenza dei CDS o dei curricula in cui si articolano i CDS o degli insegnamenti (e dei relativi programmi) incardinati nei CDS erogati dal DiMa

Il monitoraggio e il contrasto delle minacce suddette rientrano, in prima istanza, nell'attività dei Consigli di CDS e, successivamente, del dipartimento. Le attività più efficaci sono rappresentate dalla costante attività di monitoraggio dei dati riferiti ai CDS e del contesto e di dialogo/confronto con le "parti sociali" di riferimento più significative. La nuova offerta formativa relativa al curriculum in "Economia e diritto d'impresa" è proprio il risultato delle attività suddette.

Alla data dell'ultimo aggiornamento (maggio 2021), il numero di iscritti al primo anno dei CDS suddetti è riportato nella Tabella 18. La sua valutazione, così come quella della tendenza del numero di iscritti al primo anno dei CDS, è riportata nel prosieguo.

Tabella 18 – Numero di iscritti al primo anno dell'a. a. 2020/2021 dei CDS

	NUMERO ISCRITTI AL I ANNO
CDS EA	141
CDS EM	207
CDS MPSS	65
CDS MASEC	48

Rientra nell'offerta formativa del DiMa il corso di dottorato in "Management & Law" (giunto al XXXVII ciclo). Esso si compone di due curricula che valorizzano ambiti disciplinari diversi ma complementari e permettono l'acquisizione di competenze di base trasversali, nel primo anno, e una specializzazione più marcata, negli anni successivi.

Da un lato, il curriculum in "Economia aziendale" ha l'obiettivo formativo di fornire conoscenze e strumenti di analisi idonei allo svolgimento dell'attività di ricerca nelle discipline economico-aziendali, per contribuire attivamente al dibattito scientifico nazionale e internazionale. Esso si presenta, altresì, come momento formativo per lo sviluppo di competenze necessarie a ricoprire ruoli di governo delle aziende, anche in relazione ai processi di globalizzazione che caratterizzano lo scenario economico contemporaneo.

Dall'altro lato, il curriculum in "Diritto dell'economia" esamina i fenomeni economici nella prospettiva dell'ordinamento giuridico e dei valori che lo ispirano. L'obiettivo è quello di preparare i

dottorandi alla ricerca scientifica e all'analisi critica, fornendo conoscenze e strumenti concettuali, anche interdisciplinari, capaci di sostenerli sia nell'attività accademica, sia in situazioni professionali di responsabilità e specializzazione, in ambito economico-giuridico.

Al corso di dottorato sono stabilmente destinati 8 posti, di cui 6 con borsa e i restanti 2 senza borsa.

L'offerta formativa del DiMa si completa con una serie di corsi di formazione *post lauream* di varia natura, che rispondono a esigenze formative specifiche che emergono nel contesto socio-economico di riferimento e che sono inserite nella sezione dedicata alla terza missione.

L'analisi dall'offerta formativa del DiMa prosegue articolandosi su tre aspetti: la dimensione qualitativa della didattica; la regolarità di durata dei CDS; la capacità di attrarre studenti. Di ciascun aspetto si evidenzieranno gli eventuali punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce, in una prospettiva di analisi SWOT.

Il CDS MASEC è escluso dall'analisi considerando che, come rilevato in precedenza, è stato avviato nell'a. a. 2020/2021, quindi mancano i dati necessari.

L'analisi è condotta sulla base delle "schede di monitoraggio annuale" (fonte ANVUR) e delle "schede uniche annuali" (fonte ALMALAUREA) relative all'ultimo triennio per cui sono disponibili. Eccetto che per il numero di iscritti al primo anno dei CDS, l'ultimo anno solare e l'ultimo anno accademico per cui i dati sono disponibili sono, rispettivamente, il 2019 e il 2018/2019. La mancanza di dati riferiti ad annualità più recenti appare non essere una criticità soprattutto considerando che su di questa può avere inciso profondamente la ben nota crisi sanitaria.

La dimensione qualitativa della didattica

La dimensione qualitativa della didattica può essere apprezzata da tre prospettive, cui corrispondono specifici indicatori: il numero e la relativa tendenza degli iscritti al primo, il grado di soddisfazione espresso dagli studenti e il grado di apprezzamento dei laureati da parte del mondo del lavoro. La Tabella 19 riporta i dati relativi al numero e alla relativa tendenza degli iscritti al primo anno.

Tabella 19 – Iscritti al primo anno (indicatori iC00a scheda monitoraggio annuale)

	a. a. 20-21*	a. a. 19-20	a. a. 18-19
CDS EA	141	175	139
CDS EM	207	166	188
CDS MPSS	65	64	36
CDS MASEC	48		

* Per l'a. a. 20-21, non essendo disponibile la scheda di monitoraggio annuale, i dati (aggiornati al mese di maggio 2021) sono stati acquisiti dal sistema informativo interno dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il CDS EA, il numero di iscritti al primo anno, dopo la significativa crescita avuta nell'a. a. 2019-2020 rispetto all'a. a. precedente (+26%), è tornato al livello dell'a. a. 2018-2019. Esso appare comunque particolarmente elevato, considerando che il CDS EA è erogato in una sede distaccata e più sostenibile, considerando le caratteristiche dimensionali e strutturali di quest'ultima. Per quanto riguarda il CDS EM, il numero di iscritti al primo anno ha avuto un andamento opposto a quello descritto in precedenza. Infatti, dopo la diminuzione registrata nell'a. a. 2019-2020 rispetto all'a. a. precedente (-12%), è passato a un livello significativamente superiore a quello dell'a. a. 2018-2019 (+10%). Il CDS EM è stato sempre il CDS magistrale con più iscritti tra quelli offerti dalla Facoltà di Economia "G. Fuà".

Per quanto riguarda il CDS MPSS, il numero di iscritti al primo anno ha registrato una tendenza crescente lungo il triennio osservato. È degno di nota il fatto che il numero di iscritti al primo anno degli ultimi due anni accademici è stato quasi il doppio di quello relativo all'anno accademico precedente. Complessivamente considerati, i numeri di iscritti al primo anno e le relative tendenze segnalano che tutti i CDS riscuotono un solido e tendenzialmente crescente successo tra gli studenti, che può essere interpretato come un riconoscimento di qualità dell'offerta formativa da essi rappresentata.

La Tabella 20 riporta i dati relativi al grado di soddisfazione espresso dagli studenti (laureati).

Tabella 20 – Percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del CDS (indicatore iC25 scheda monitoraggio annuale)

	2019	2018	2017
CDS EA	95,1%	95,1%	98,4%
Media Atenei non telematici	91,2%	90,2%	89,8%
CDS EM	94,3%	86,2%	91,1%
Media Atenei non telematici	91,6%	91,9%	91,3%
CDS MPSS	100,0%	90,9%	100,0%
Media Atenei non telematici	91,6%	91,9%	91,3%

Per quanto riguarda il CDS EA, la percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del CDS è stata stabilmente e significativamente superiore alla media degli Atenei non telematici. Il differenziale ha un andamento decrescente nel corso del tempo, ma non tale da suscitare particolari preoccupazioni.

Per quanto riguarda il CDS EM, la percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del CDS ha superato la media degli Atenei non telematici nell'ultimo anno del triennio osservato, dopo aver registrato valori inferiori alla stessa (in modo marginale nell'anno 2017) nei due anni precedenti.

Per quanto riguarda il CDS MPSS, la percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del CDS è stata significativamente superiore alla media degli Atenei non telematici nell'anno 2017 e nell'anno 2019, leggermente inferiore alla stessa nell'anno 2018.

Complessivamente considerate, anche le percentuali di laureati complessivamente soddisfatti del CDS segnalano che tutti i CDS riscuotono un solido e tendenzialmente crescente successo tra gli studenti, che può essere interpretato come un riconoscimento di qualità dell'offerta formativa da essi rappresentata.

La Tabella 21 riporta una serie di indicatori che possono essere interpretati nella prospettiva del grado di apprezzamento dei laureati da parte del mondo del lavoro. Questo tipo di analisi è fatta con riferimento al solo CDS EM. L'analisi non è fatta per il CDS MPSS dal momento che il bassissimo numero dei soggetti intervistati la renderebbe scarsamente significativa. Essa non è fatta nemmeno per il CDS EA perché non è significativa per i CDS triennali.

Tabella 21 – Indicatori utili per valutare l'apprezzamento dei laureati del CDS EM da parte del mondo del lavoro

	2019	2018	2017
Tasso di occupazione (a 1 anno)	80,9%	74,2%	69,2%
Media Atenei non telematici	77,8%	74,2%	73,1%
Tempi di ingresso nel mercato del lavoro	6,6	8	n. d.
Media Atenei non telematici	6,9	7,5	
Occupati che, nel lavoro, utilizzano in misura elevata le competenze acquisite con la laurea	46,2%	38,2%	37,8%

Media Atenei non telematici	45,8%	46,8%	41,5%
Retribuzione mensile netta (€)	1.240	1.189	1.074
Media Atenei non telematici (€)	1.331	1.309	1.248

Il tasso di occupazione a un anno dal conseguimento della laurea ha registrato un andamento crescente lungo il triennio osservato ed è passato da un valore inferiore alla media degli Atenei non telematici (nel primo anno del triennio osservato) a un valore superiore allo stesso (nell'ultimo anno del triennio osservato).

Andamento simile è osservabile sia per i tempi di ingresso nel mercato del lavoro sia per la percentuale di occupati che, nel lavoro, utilizzano in misura elevata le competenze acquisite con la laurea. Per quanto riguarda la retribuzione mensile netta, invece, seppure registri un andamento crescente nel corso del triennio osservato, essa si è mantenuta stabilmente sotto la media degli Atenei non telematici. Tuttavia, è degno di nota il fatto che il differenziale si sia costantemente contratto nel corso del triennio osservato (€ 174 nel 2017, € 120 nel 2018 ed € 91 nel 2019).

Complessivamente considerati, anche i diversi indicatori utilizzati per valutare il grado di apprezzamento da parte del mondo del lavoro possono essere interpretati come un riconoscimento di qualità dell'offerta formativa.

Considerato quanto rilevato in precedenza la qualità della didattica appare essere un importante punto di forza dei CDS erogati dal DiMa.

La regolarità della durata dei CDS

La regolarità della durata di un CDS attiene al tempo impiegato dallo studente per completare il ciclo di studi. I CDS in esame hanno, come noto, una durata triennale, per quanto riguarda il CDS triennale, e una durata biennale, per quanto riguarda i CDS magistrali. Maggiore è il tempo impiegato dallo studente per completare il ciclo di studi rispetto alla durata prevista e/o maggiore è il numero di studenti che impiegano più tempo di quello previsto, peggiore è la regolarità della durata del CDS qui in esame. La verifica di tale dimensione è particolarmente importante per comprendere la "performance" di un CDS, dal momento che un CDS dovrebbe essere organizzato ed erogato in modo tale da consentire allo studente di completare il ciclo di studi nei tempi attesi. Casi di particolare "irregolarità" vanno indagati soprattutto nella prospettiva di comprenderne le cause, così da realizzare azioni correttive efficaci.

La regolarità della durata dei CDS in esame è indagata attraverso una serie di indicatori.

La Tabella 22 riporta la percentuale di laureati entro la durata normale del corso. Il CDS EA e il CDS MPSS hanno registrato un andamento in controtendenza rispetto alle corrispondenti medie degli Atenei non telematici. Infatti, mentre il CDS EA e il CDS MPSS hanno registrato una progressiva riduzione della percentuale in esame nell'ultimo triennio, le medie di riferimento sono aumentate progressivamente nello stesso arco temporale. Nel primo anno del triennio, entrambi i CDS registravano un valore significativamente superiore alle medie di riferimento. Nell'ultimo anno del triennio, entrambi i CDS hanno registrato un valore inferiore alle medie di riferimento. Il CDS EM ha registrato valori significativamente sotto la media degli Atenei non telematici per tutto il triennio. Tuttavia, nell'ultimo anno del triennio l'indicatore ha assunto un valore superiore a quello dell'anno precedente.

Tabella 22 – Percentuale di laureati entro la durata normale del corso (indicatore IC02 della scheda di monitoraggio annuale)

	2019	2018	2017
CDS EA	56,1%	65,5%	67,6%
Media Atenei non telematici	61,6%	59,1%	57,0%
CDS EM	47,9%	40,4%	42,9%
Media Atenei non telematici	76,7%	75,8%	73,6%
CDS MPSS	57,1%	91,7%	100,0%
Media Atenei non telematici	76,8%	75,8%	73,6%

La Tabella 23 riporta la percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso CDS. In questo caso, il CDS EA ha registrato percentuali superiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi due anni per cui sono disponibili i dati, sebbene il differenziale si sia assottigliato. Il CDS EM e il CDS MPSS, invece, hanno registrato percentuali stabilmente inferiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati, sebbene il differenziale si sia progressivamente assottigliato.

Tabella 23 – Percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso CDS (indicatore iC17 della scheda di monitoraggio annuale)

	2018	2017	2016
EA	58,3%	63,8%	49,5%
Media Atenei non telematici	53,6%	56,2%	51,2%
EM	78,4%	80,3%	74,2%
Media Atenei non telematici	84,5%	87,6%	84,9%
MPSS	58,1%	42,4%	n. d.
Media Atenei non telematici	84,7%	84,2%	n. d.

La Tabella 24 riporta la percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire. Tutti i CDS hanno registrato percentuali stabilmente e significativamente inferiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati. I differenziali hanno una tendenza crescente (soprattutto con riferimento al CDS EA e al CDS MPSS).

Tabella 24 – Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire (indicatore iC13 della scheda di monitoraggio annuale)

	2018	2017	2016
CDS EA	45,1%	48,5%	49,1%
Media Atenei non telematici	58,7%	57,7%	58,7%
CDS EM	63,5%	57,7%	69,5%
Media Atenei non telematici	78,6%	77,3%	77,0%
CDS MPSS	37,2%	39,5%	60,5%
Media Atenei non telematici	78,7%	77,4%	77,0%

La Tabella 25 e la Tabella 26 riportano, rispettivamente, la percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso CDS avendo acquisito almeno 20 CFU al I anno e la percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso CDS avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno. Tutti i CDS hanno registrato percentuali stabilmente e significativamente inferiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati. Il CDS MPSS ha registrato l'andamento più critico. Le due tabelle evidenziano che la compromissione della regolarità della durata dei CDS inizia già, e in modo molto significativo, al I anno dei CDS.

Tabella 25 – Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso CDS avendo acquisito almeno 20 CFU al I anno (indicatore ic15 della scheda di monitoraggio annuale)

	2018	2017	2016
EA	50,8%	63,0%	56,4%
Media Atenei non telematici	69,6%	69,3%	71,1%
EM	85,6%	78,0%	91,4%
Media Atenei non telematici	90,2%	88,8%	89,7%
MPSS	56,5%	51,6%	80,6%
Media Atenei non telematici	90,3%	88,9%	89,7%

Tabella 26 – Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso CDS avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno (indicatore ic16 della scheda di monitoraggio annuale)

	2018	2017	2016
EA	29,0%	30,4%	28,7%
Media Atenei non telematici	48,3%	47,7%	48,2%
EM	52,8%	40,9%	54,7%
Media Atenei non telematici	70,6%	68,7%	68,2%
MPSS	13,0%	22,6%	38,7%
Media Atenei non telematici	70,7%	68,8%	68,2%

Per quanto riguarda le cause, i dati a disposizione permettono di indagare tre aspetti: l'adeguatezza del carico di studio degli insegnamenti rispetto alla durata del CDS, il rapporto tra studenti iscritti e docenti e l'incidenza dei docenti a contratto.

La Tabella 27 riporta la valutazione dei laureati dell'adeguatezza del carico di studio degli insegnamenti rispetto alla durata del CDS.

Tabella 27 – Adeguatezza del carico di studio degli insegnamenti rispetto alla durata del CDS (quesito 2 della scheda unica annuale AlmaLaurea)

		2019	2018	2017
CDS EA	decisamente sì	62,7%	37,0%	27,6%
	più sì che no	33,3%	58,9%	63,8%
Media	decisamente sì	43,3%	31,4%	30,6%
	più sì che no	47,4%	57,2%	57,5%
CDS EM	decisamente sì	41,8%	25,7%	19,4%
	più sì che no	47,0%	55,1%	66,0%
Media	decisamente sì	53,1%	43,6%	41,4%
	più sì che no	39,3%	48,7%	49,9%
CDS MPSS	decisamente sì	50,0%	36,4%	28,6%
	più sì che no	43,8%	54,5%	71,4%
Media	decisamente sì	53,1%	43,6%	41,4%
	più sì che no	39,3%	48,7%	49,9%

Per quanto riguarda il CDS EA, le percentuali di valutazioni positive (“decisamente sì” e “più sì che no”) sono state stabilmente superiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati. Le percentuali di valutazioni pienamente positive (“decisamente sì”) sono state superiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi due anni per cui sono disponibili i dati. Alla luce di tali risultati, l'adeguatezza del carico di studio degli insegnamenti rispetto alla

durata del CDS non appare poter essere annoverata tra le possibili cause della criticità relativa alla regolarità della durata del CDS.

Per quanto riguarda il CDS EM, le percentuali di valutazioni positive (“decisamente sì” e “più sì che no”) sono state stabilmente inferiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati. Le percentuali di valutazioni pienamente positive (“decisamente sì”) sono state stabilmente e significativamente inferiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati. Alla luce di tali risultati, l’adeguatezza del carico di studio degli insegnamenti rispetto alla durata del CDS, diversamente da quanto osservato a proposito del precedente, appare poter essere annoverata tra le possibili cause della criticità relativa alla regolarità della durata del CDS.

Per quanto riguarda il CDS MPSS, le percentuali di valutazioni positive (“decisamente sì” e “più sì che no”) sono state superiori alle medie degli Atenei non telematici in due degli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati (2019 e 2017). Le percentuali di valutazioni pienamente positive (“decisamente sì”) sono state stabilmente inferiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati, tuttavia il differenziale si è progressivamente ridotto nel tempo. Alla luce di tali risultati, l’adeguatezza del carico di studio degli insegnamenti rispetto alla durata del CDS non appare poter essere annoverata tra le possibili cause della criticità relativa alla regolarità della durata del CDS.

La Tabella 28 e la Tabella 29 riportano, rispettivamente, il rapporto tra studenti iscritti e docenti complessivi (pesato per le ore di docenza) e il rapporto tra studenti iscritti al primo anno e docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per ore di docenza). *Valori particolarmente elevati di tali rapporti potrebbero limitare la capacità dei docenti di seguire in modo ottimale gli studenti iscritti.* In altre parole, una ridotta numerosità dei docenti rispetto a quella degli studenti potrebbe ridurre il “livello di servizio” che i docenti sono in grado di offrire agli studenti e la possibilità di una assistenza dedicata, attenta e personalizzata. In questo senso, i problemi di regolarità nel CDS potrebbero essere peggiorati dalla scarsa possibilità per i docenti di supportare gli studenti che incontrino difficoltà.

Tabella 28 – Rapporto tra studenti iscritti e docenti complessivo (pesato per le ore di docenza) (indicatore iC27 scheda monitoraggio annuale)

	2019	2018	2017
CDS EA	23,6	24,0	22,4
Media Atenei non telematici	45,6	45,9	46,4
CDS EM	36,4	41,7	41,5
Media Atenei non telematici	25,3	25,3	25,8
CDS MPSS	19,7	15,4	15,8
Media Atenei non telematici	25,3	25,3	25,8

Tabella 29 - Rapporto tra studenti iscritti al primo anno e docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza) (indicatore iC28 scheda monitoraggio annuale)

	2019	2018	2017
CDS EA	42,7	33,2	26,6
Media Atenei non telematici	43,3	43,1	43,9
CDS EM	15,7	21,9	27,9
Media Atenei non telematici	19,2	18,6	18,6
CDS MPSS	17,7	9,8	13,6
Media Atenei non telematici	19,2	18,6	18,6

Per quanto riguarda il CDS EA e il CDS MPSS, sia il rapporto riferito al numero di studenti iscritti complessivo (Tabella 28) sia il rapporto riferito al numero di studenti iscritti al primo anno (Tabella 29) sono stati stabilmente e, per la maggior parte degli anni, significativamente inferiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati. Per quanto riguarda il CDS EM, invece, entrambi i rapporti sono stati quasi sempre e quasi sempre significativamente superiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati. Alla luce di tali risultati, il rapporto studenti/docenti sembra potere essere escluso tra le cause della criticità relativa alla regolarità della durata del CDS EA e del CDS MPSS, sembra poter essere incluso tra le cause della criticità relativa alla regolarità della durata del CDS EM. Tuttavia, il fenomeno richiede maggiori approfondimenti.

La Tabella 30 riporta la percentuale di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata. Tale percentuale misura indirettamente l'incidenza dei docenti a contratto. Questo fenomeno ha ricadute sia positive sia negative. Da un lato, l'ampio coinvolgimento di docenti a contratto arricchisce l'offerta formativa di competenze pratiche e applicate, apportate dai vari docenti a contratto coinvolti negli insegnamenti. Dall'altro lato, i docenti a contratto potrebbero offrire un'assistenza meno attenta e continuativa agli studenti.

Tabella 30 – Percentuale di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata (indicatore iC19 scheda di monitoraggio annuale)

	2019	2018	2017
CDS EA	46,7%	58,7%	47,4%
Media Atenei non telematici	62,6%	64,8%	66,6%
CDS EM	77,3%	79,8%	81,1%
Media Atenei non telematici	62,2%	64,1%	65,1%
CDS MPSS	55,6%	46,2%	56,4%
Media Atenei non telematici	62,2%	64,1%	65,1%

Per quanto riguarda il CDS EA e il CDS MPSS, le percentuali di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata sono state stabilmente e significativamente inferiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati. Tuttavia, i risultati dei questionari sulla valutazione della didattica relativi ai docenti a contratto non hanno mai evidenziato criticità degne di nota. Per quanto riguarda il CDS EM, invece, le percentuali di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata sono state stabilmente e significativamente superiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati.

Alla luce di quanto precede, l'incidenza dei docenti a contratto non appare poter essere annoverata tra le possibili cause della criticità relativa alla regolarità della durata del CDS.

A titolo di sintesi dell'analisi fatta in precedenza,

- per il CDS EA, nessuno degli aspetti esaminati sembra possa essere annoverato tra le cause della criticità della regolarità della durata del CDS; una ipotesi plausibile potrebbe essere che gli studenti iscritti al primo anno del CDS scontino le normali difficoltà della transizione tra due sistemi d'istruzione di grado diverso, con le annesse problematiche di ambientamento; un'altra ipotesi plausibile potrebbe essere che gli studenti iscritti al primo anno del CDS scontino la mancanza di un'adeguata motivazione (probabilmente discendente da una scelta non adeguatamente oculata del percorso formativo intrapreso);

- per il CDS EM, l'adeguatezza del carico di studio degli insegnamenti rispetto alla durata del CDS potrebbe aver influito sulla regolarità della durata del CDS;
- per il CDS MPSS, nessuno degli aspetti esaminati sembra possa essere annoverato tra le cause della criticità della regolarità della durata del CDS.

Con riferimento ai due CDS magistrali, una ipotesi che andrebbe esplorata è il fatto che un certo numero di studenti si iscrive in ritardo, in corso d'anno, al CDS magistrale perché la laurea triennale è conseguita nelle sessioni straordinarie di laurea: questo comporta che tali studenti non possano partecipare regolarmente alle lezioni e non possano poi sostenere regolarmente gli esami degli insegnamenti nei tempi utili. Con riferimento al CDS MPSS, inoltre, un'altra ipotesi che andrebbe esplorata è il fatto che gli studenti iscritti a tale CDS sono spesso lavoratori, scontando le normali difficoltà di dover coniugare lo studio e il lavoro.

Considerato quanto rilevato in precedenza la regolarità della durata dei CDS appare essere un importante punto di debolezza dei CDS erogati dal DiMa. Tuttavia, l'analisi dei dati disponibili non ha permesso di comprenderne appieno le cause. Per questo motivo, appare auspicabile che i consigli di CDS approccino adeguatamente la criticità rilevata, provvedendo prima alla ricerca delle cause, con indagini mirate, e poi alla individuazione di efficaci azioni di miglioramento.

La capacità di attrarre studenti

La capacità di attrarre studenti qui non è intesa, coerentemente a quanto avviene nel piano strategico di Ateneo, in termini di mera numerosità di iscritti (rispetto alla quale, comunque, in precedenza è stata rilevata piena soddisfazione). Essa focalizza sulla provenienza degli studenti iscritti nei diversi CDS.

In questo caso rileva la regione di provenienza degli studenti iscritti al CDS triennale (significativo è il fatto che gli studenti provengano da fuori regione), la sede universitaria, comunque italiana, presso cui è stata conseguita la laurea triennale dagli studenti iscritti al CDS magistrale (rileva il fatto che gli studenti abbiano conseguito la laurea triennale presso un altro Ateneo italiano) e la sede estera presso cui è stato conseguito il precedente titolo di studio dagli studenti iscritti sia al CDS triennale sia al CDS magistrale (rileva il fatto che gli studenti abbiano conseguito il precedente titolo di studio all'estero). Nella prospettiva in esame, la capacità di attrarre studenti può essere intesa, entro certi margini, come riconoscimento di qualità e/o specializzazione ai CDS erogati dal dipartimento.

La capacità di attrarre studenti in esame è indagata attraverso una serie di indicatori.

La Tabella 31 e la Tabella 32 riportano, rispettivamente, la percentuale di iscritti al I anno provenienti da altre regioni, per il CDS EA, e la percentuale di iscritti al I anno laureati in altro Ateneo, per il CDS EM e il CDS MPSS.

Tabella 31 – Percentuale di iscritti al I anno provenienti da altre regioni (indicatore iC03 scheda monitoraggio annuale)

	2019	2018	2017
CDS EA	14,3%	21,6%	15,0%
Media Atenei non telematici	25,4%	24,8%	25,6%

Tabella 32 – Percentuale di iscritti al I anno laureati in altro Ateneo (indicatore iC04 scheda monitoraggio annuale)

	2019	2018	2017
CDS EM	18,5%	18,1%	14,5%
Media Atenei non telematici	33,9%	33,7%	33,1%
CDS MPSS	67,2%	61,1%	53,2%
Media Atenei non telematici	33,9%	33,7%	33,1%

Il CDS EA e il CDS EM hanno registrato percentuali stabilmente e significativamente inferiori alle medie degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati. Il CDS MPSS, invece, ha registrato percentuali stabilmente e significativamente superiori alle stesse.

Per quanto riguarda il CDS EM, la Tabella 33 riporta i valori assoluti degli iscritti al I anno e degli iscritti al I anno laureati in altri Atenei, relativamente al CDS e, in termini di valori medi, agli Atenei non telematici.

Tabella 33 – Iscritti al I anno complessivi e iscritti al I anno laureati in altri Atenei

	2019	2018	2017
CDS EM			
Iscritti al I anno	162	188	235
Iscritti al I anno laureati in altri Atenei	30	34	34
Media			
Iscritti al I anno	110,9	108,7	113,3
Iscritti al I anno laureati in altri Atenei	37,6	36,6	37,5

La Tabella 33 evidenzia che, in valori assoluti, gli iscritti al I anno laureati in altri Atenei sono stati tendenzialmente stabili e prossimi ai valori medi degli Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati. Essa evidenzia, altresì, che, sempre in valori assoluti, gli iscritti al I anno complessivi sono stati stabilmente superiori ai valori medi degli altri Atenei non telematici negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati, sebbene il differenziale si assottigli progressivamente e in modo significativo. Questi dati mostrano che il basso tasso di attrazione di laureati triennali di altri Atenei, rispetto al parametro di riferimento, osservato nella Tabella 34, dipende anche dal fatto che il numero di iscritti complessivo del CDS EM (al denominatore del tasso suddetto) è stato stabilmente e significativamente superiore ai valori medi di riferimento. Questa evidenza attenua la valutazione negativa che deriverebbe dall'osservazione dei soli valori percentuali. In altre parole, è vero che in termini percentuali il CDS EM è stabilmente al di sotto delle medie di riferimento, tuttavia esso attrae numeri di studenti che hanno conseguito la laurea triennale in altri Atenei tendenzialmente in linea con le medie di riferimento.

Sempre per quanto riguarda il CDS EM, un altro fenomeno importante da rilevare emerge dai dati riportati nella Tabella 34.

Tabella 34 – Grado di attrazione dei laureati triennali presso la Facoltà di Economia

	2019	2018	2017
Laureati triennali presso la Facoltà di Economia	364	382	377
di cui iscritti a CDS magistrali della Facoltà di Economia	233	262	319
	64,0%	68,6%	84,6%
di cui iscritti al CDS EM	132	156	201
	56,7%	59,5%	63,0%

La Tabella 34 evidenzia che la percentuale di laureati triennali presso la Facoltà di Economia che si iscrivono a CDS magistrali presso la stessa registra una progressiva diminuzione negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati (passa dal 84,6% del 2017 al 64,0% del 2019). Essa evidenzia, altresì,

che dei laureati triennali presso la Facoltà di Economia che si iscrivono a CDS magistrali presso la stessa, la percentuale di quelli che si iscrivono al CDS EM, seppure si mantenga molto elevata negli ultimi tre anni per cui sono disponibili i dati, è in progressivo calo (passa dal 63,0% del 2017 al 56,7% del 2019).

I bassi livelli di attrazione registrati per il CDS EA e il CDS EM, rispettivamente, verso studenti provenienti da altre regioni e verso studenti laureati presso altri Atenei, evidenziati in precedenza, rappresentano una criticità diffusa nell'ambito dell'Ateneo, come indicato nel piano strategico di Ateneo.

Nei casi di specie, essi potrebbero dipendere o da un non sufficiente grado di differenziazione rispetto a CDS offerti da altri Atenei e/o da una non adeguata comunicazione/promozione della qualità e della specificità dei CDS.

Il grado di specificità del CDS EA dovrebbe essere stato garantito dalla revisione del CDS fatta nell'anno 2018, avente proprio l'obiettivo di offrire un CDS caratterizzato da propria specificità, rispetto ad altri CDS della stessa classe di laurea. Il grado di specificità del CDS EM potrebbe essere oggetto di un appropriato processo di analisi da parte del Consiglio di CDS di riferimento. Il CDS EM è stato strutturato e organizzato ormai da qualche anno, senza subire particolari variazioni nel corso del tempo (discorso a parte per il curriculum in "Economia e diritto d'impresa", di cui si è scritto in precedenza). L'importanza della differenziazione sembra essere avvalorata dai risultati del CDS MPSS. Esso è stato progettato per una figura professionale specifica e, infatti, ha un grado di attrazione pari al doppio dei dati di comparazione.

La comunicazione/promozione dei CDS, sebbene fatta con regolarità e con le modalità definite dall'Ateneo, in effetti, tradizionalmente appare essere stata rivolta prevalentemente agli studenti residenti in prossimità della struttura che eroga il CDS, per il CDS EA, e agli studenti frequentanti i CDS triennali offerti dall'Ateneo, per il CDS EM. In linea con quanto previsto nel piano strategico di Ateneo, è auspicabile che siano programmate e realizzate iniziative di comunicazione/promozione che perseguano l'attrazione di studenti che è stata qui analizzata.

La Tabella 35 riporta la percentuale di studenti iscritti al I anno del CDS triennale e dei CDS magistrali che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero.

Tabella 35 – Percentuale di studenti iscritti al I anno del corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (indicatore IC12 scheda monitoraggio annuale)

	2019	2018	2017
CDS EA	0,01%	0,04%	0,00%
Media Atenei non telematici	3,34%	3,20%	3,61%
CDS EM	0,62%	1,06%	0,00%
Media Atenei non telematici	4,87%	4,78%	5,03%
CDS MPSS	0,00%	2,78%	0,00%
Media Atenei non telematici	4,86%	4,78%	5,03%

Tutti e tre i CDS hanno registrato un'attrazione di studenti stranieri del tutto irrilevante (se non nulla) lungo tutto il triennio di riferimento dell'analisi. La causa può essere ricondotta al fatto che l'offerta didattica è completamente in italiano, fatto che rappresenta un evidente disincentivo per uno studente straniero. Tuttavia, tutti i CDS sono stati pensati e consequenzialmente organizzati per un target di studenti italiani.

L'istituzione di un CDS nuovo tutto in lingua non appare al momento compatibile con il già elevato carico didattico sopportato dai docenti. Il passaggio dalla lingua italiana alla lingua inglese per uno

o più CDS non appare essere opportuno, considerando quanto scritto in precedente a proposito dell'apprezzamento espresso dagli studenti per l'attuale offerta formativa. Il passaggio dalla lingua italiana alla lingua inglese per solo alcuni insegnamenti di uno o più CDS appare essere una soluzione parziale e poco efficace, dal momento che il/i CDS interessato/i non sarebbe/ro comunque attrattivo/i per uno studente straniero intenzionato a conseguire la laurea triennale e/o magistrale in Italia.

Considerato quanto rilevato in precedenza la capacità di attrarre studenti fuori regione, per il CDS EA, e che hanno conseguito la laurea triennale presso altro Ateneo, per il CDS EM, appaiono essere un punto di debolezza.

Considerando quanto precede, nell'ottica dell'analisi SWOT, i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce che si percepiscono con riferimento all'attività di didattica del dipartimento sono sintetizzate nello schema che segue.

PUNTI DI FORZA

- Qualità dichiarata dai laureati
- Apprezzamento da parte del mondo del lavoro

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Regolarità della durata
- Attrattività

OPPORTUNITÀ

- Domanda formativa di qualità che permetta di rispondere alle esigenze nuove di competenze e professionalità espresse dal contesto e non ancora del tutto soddisfatte e che consenta, quindi, di appagare le aspirazioni professionali e personali degli studenti attuali e potenziali

MINACCE

- Offerta formativa di altri Atenei
- Cambiamenti del contesto sociale, economico e normativo che possano comportare la obsolescenza dei CDS o dei curricula in cui si articolano i CDS o degli insegnamenti (e dei relativi programmi) incardinati nei CDS

STRATEGIA, OBIETTIVI STRATEGICI E INDICATORI/TARGET

La precedente analisi dell'attività didattica riconducibile al DiMa evidenzia una situazione complessivamente soddisfacente, seppure siano emerse alcune criticità (i punti di debolezza indicati nella matrice dell'analisi SWOT) che si ritiene opportuno contrastare prevedendo azioni mirate di miglioramento.

È intenzione del DiMa mantenere elevato il numero degli iscritti al primo anno e la soddisfazione dei laureati per i CDS offerti.

Area Strategica II – DIDATTICA					
Obiettivo Strategico II.OS1 – Promuovere la qualità nella didattica e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
II.OS1.OD1 – DIMA Promuovere la qualità nella didattica attraverso la diffusione dei risultati della ricerca e lo sviluppo di applicazioni operative (es. nei laboratori didattici) anche nella docenza, specialmente con riferimento alle aree di frontiera e all'avanguardia rispetto ai temi di interesse a livello economico, sociale e ambientale	Isritti al primo anno (CDS EA)	141	±10%	±10%	±10%
	Isritti al primo anno (CDS EM)	207	±10%	±10%	±10%
	Isritti al primo anno (CDS MPSS)	65	±10%	±10%	±10%
	Percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del CDS (CDS EA)	95,1%	≥95%	≥95%	≥95%
	Percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del CDS (CDS EM)	94,3%	≥95%	≥95%	≥95%
	Percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del CDS (CDS MPSS)	100,0%	≥95%	≥95%	≥95%

Con riferimento ai target degli "Isritti al primo anno", si contempla la possibilità che essi possano registrare una flessione rispetto al valore iniziale di riferimento perché non è facile ipotizzare gli effetti che possono essere stati prodotti sull'ultimo anno accademico e che potranno essere prodotti sui prossimi anni accademici dalla nota emergenza sanitaria.

Per quanto concerne le criticità rilevate, la prima, più evidente, attiene alla regolarità della durata dei CDS. La precedente analisi, infatti, ha evidenziato che tutti i CDS presentano una criticità a livello di regolarità della durata e che tale criticità sembra trovare la propria genesi in ritardi accumulati durante il primo anno dei CDS. I margini di miglioramento appaiono molto significativi e pertanto si intende lavorare in questa direzione.

L'azione che si ritiene possibile attuare, che si denomina "Attività di analisi", coinvolge ciascuno dei Consigli di CDS e consiste nell'analizzare, sulla base dei dati statistici disponibili, gli insegnamenti del primo anno che risultino più critici e nel valutare/proporre, insieme ai docenti di riferimento, le azioni più opportune da sviluppare per lenire la problematica.

A supporto della più generale regolarità della durata dei CDS, si ritiene utile attuare una seconda azione, che si denomina "Istituzione del *career manager*", che riguarda l'istituzione, da parte di ciascuno dei Consigli di CDS, della figura del "*career manager*". Tale figura (che può coincidere con una persona o gruppo di persone) è preposta, innanzi tutto, al monitoraggio delle carriere degli studenti iscritti al CDS e, nel caso riscontri rallentamenti o criticità di vario genere, a prendere contatti con lo studente per pianificare/organizzare insieme le azioni più adeguate per accelerare la carriera e/o superare le criticità emerse (esso opera di propria iniziativa, ma anche su istanza dello studente). Tale figura può altresì supportare gli studenti nell'attività di definizione del piano di studi, anche e soprattutto nella scelta eventuale del curriculum e nella scelta eventuale degli insegnamenti, in caso di presenza di rose o di insegnamenti a scelta libera.

In termini di risultato, è verosimile che almeno il primo anno serva per realizzare le azioni di miglioramento e solo successivamente si possano vedere gli effetti delle stesse. Quindi, in seno all'obiettivo II.OS2.OD1, sono identificati due indicatori *leading* (percentuale di completamento delle azioni di miglioramento) e un indicatore *lagging* (Percentuale di studenti che proseguono al secondo anno dello stesso CDS avendo acquisito almeno 40 CFU al primo anno).

Area Strategica II – DIDATTICA					
Obiettivo Strategico II.OS2 – Migliorare la transizione scuola-università e lo sviluppo del percorso formativo					
	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
II.OS2.OD1 - DIMA Migliorare l'attrazione e rendere più fluido e veloce il percorso formativo	Percentuale di completamento della "Attività di analisi"	n.d.	50%	100%	
	Percentuale di completamento della "Istituzione del career manager"	n.d.	50%	100%	
	Percentuale di studenti che proseguono al II anno dello stesso CDS avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno (CDS EA)	29,0%	≥29,0%	+5%	+10%
	Percentuale di studenti che proseguono al II anno dello stesso CDS avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno (CDS EM)	52,8%	≥52,8%	+5%	+10%
	Percentuale di studenti che proseguono al II anno dello stesso CDS avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno (CDS MPSS)	13,0%	≥13,0%	+5%	+10%

La seconda criticità, meno evidente della prima, attiene all'attrazione.

La precedente analisi, infatti, ha evidenziato che il grado di attrazione di studenti residenti fuori regione, per il CDS EA, e di laureati triennali presso altri Atenei, per il CDS EM, presenta importanti margini di miglioramento.

Nella precedente analisi è stato ipotizzato che il grado di attrazione suddetto non pienamente soddisfacente può essere stato influenzato o dal livello di specializzazione dei CDS interessati (che non renderebbe attrattivi i CDS interessati) o da una attività di promozione/comunicazione del livello di specializzazione degli stessi pienamente efficace.

Le ipotesi suddette, di conseguenza, suggeriscono due azioni di miglioramento parallele.

Una prima azione, che si denomina "Attività di analisi", riguarda la necessità che ciascuno dei Consigli di CDS interessati proceda a verificare il reale grado di specializzazione del CDS. I Consigli di CDS interessati dovrebbero, in particolare, esaminare le rispettive situazioni di contesto (mercato di riferimento) e confrontarsi con le parti sociali più idonee. Nel caso emergessero necessità di revisione della rispettiva offerta formativa, essi dovrebbero procedere in tale senso.

Una seconda azione, che si denomina "Attività di promozione/comunicazione", l'attivazione, in seno al DiMa, di più efficaci attività di promozione/comunicazione (sia in termini di "contenuti" sia in termini di "canali"), comunque coerenti e integrate con quelle attivate a livello di Facoltà e Ateneo, sulla base dei regolamenti e delle linee guida da quest'ultimo emanati. A tale fine, appare utile l'istituzione di un apposito gruppo di lavoro, con funzioni istruttorie e consultive, sfruttando anche le competenze in seno al dipartimento, specialmente quelle sulle tematiche del marketing e della comunicazione, volto a individuare e suggerire le attività di promozione/comunicazione da attuare.

In termini di risultato, è verosimile che, come per la criticità precedente, almeno il primo anno serva per realizzare le azioni di miglioramento e solo successivamente si possano vedere gli effetti delle

stesse. Quindi in seno all'obiettivo II.OS3.OD1 sono identificati un indicatore *leading* (percentuale di completamento dell'azioni di miglioramento) e tre indicatori *lagging* (*Percentuale di iscritti al I anno provenienti da altre regioni* e *Numero di studenti iscritti al I anno laureati in altro Ateneo*, *Numero di iscritti al I anno laureati in altro Ateneo* e *Percentuale di iscritti al I anno laureati in altro Ateneo*).

Area Strategica II – DIDATTICA					
II.OS3 Specializzare l'offerta formativa a livello magistrale per favorire la continuità nella stessa sede e aumentare l'attrattività nazionale e internazionale					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
<i>II.OS3.OD1 - DIMA Attivare nuovi corsi e razionalizzare i curricula esistenti per sviluppare un'offerta formativa, soprattutto a livello magistrale, che risponda alle esigenze del contesto economico e sociale e che migliori la continuità nella nostra sede e soprattutto l'attrattività nazionale e internazionale</i>	<i>Percentuale di completamento della "Attività di analisi" (CDS EA)</i>	n.d.	50%	100%	
	<i>Percentuale di completamento della "Attività di promozione/comunicazione" (CDS EA)</i>	n.d.	50%	100%	
	<i>Percentuale di iscritti al I anno provenienti da altre regioni (CDS EA)</i>	14,3%	≥14,3%	+5%	+10%
	<i>Numero di iscritti al I anno laureati in altro Ateneo (CDS EM)</i>	30	≥30	+6	+12
	<i>Percentuale di iscritti al I anno laureati in altro Ateneo (CDS MPSS)</i>	67,2%	≥67,2%	≥67,2%	≥67,2%

5. AREA STRATEGICA III: TERZA MISSIONE

ANALISI AS IS e ANALISI SWOT

Stato dell'arte in ambito di terza missione

Accanto ai due obiettivi fondamentali della didattica e della ricerca, il DiMa, in linea con l'Ateneo, persegue una terza missione, ossia il favorire l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, economico e culturale della Società. In questo ambito rientrano le attività di trasferimento della conoscenza scientifica, generata dalla ricerca, al mondo delle imprese e delle organizzazioni del territorio. Si evidenzia che tale attività è divenuta recentemente anche oggetto di Valutazione (VQR) da parte governativa al pari della ricerca e ha quindi assunto valenza del tutto nuova, non più secondaria rispetto alle altre due missioni.

Attraverso tale attività, tra l'altro, il DiMa:

- contribuisce alla crescita culturale, economica e sociale della società e del territorio di riferimento; in altri termini, attraverso le relazioni instaurate con gli attori del territorio il DiMa condivide le conoscenze, l'expertise, le idee presenti al proprio interno affinché queste possano essere valorizzate anche all'esterno dell'Accademia, divenendo strumentali all'ottenimento di output produttivi di valore per la collettività e possano alimentare in modo qualificato il dibattito pubblico;
- ha l'opportunità di dimostrare fattivamente le ricadute concrete dell'investimento in conoscenza, partecipando, in modo coerente con le proprie funzioni istituzionali, a iniziative che consolidano lo sviluppo culturale, sociale ed economico dei territori in cui il DiMa è coinvolto;
- riceve importanti stimoli e indicazioni per attività di ricerca e di didattica grazie al dialogo e dalla collaborazione con i vari attori esterni, della società, della cultura, dell'economia, delle professioni.

Il DiMa, quindi, cerca di massimizzare lo sfruttamento delle sinergie tra terza missione, attività di ricerca e di didattica. Da un lato, il dipartimento realizza attività di ricerca e di didattica che contribuiscono positivamente allo sviluppo del tessuto socio-economico: il riferimento è, ad esempio, a collaborazioni, eventi divulgativi, sviluppo di corsi di laurea su tematiche rilevanti per le imprese, enti e professioni, ecc. Dall'altro lato, lo sviluppo di attività di terza missione spesso stimola lo sviluppo di nuovi filoni di ricerca di base e applicata, l'aggiornamento dell'offerta formativa, ecc.

La Terza Missione è da sempre molto rilevante per il DiMa che la realizza principalmente attraverso collaborazioni e attività di *public engagement*. Si ricorda che, per ragioni normative, gli output dell'attività di ricerca dei docenti e ricercatori del DiMa non possono condurre a brevetti o simili: conseguentemente, risulta necessariamente limitata la possibilità di costituire spin-off i quali rischierebbero di venire erroneamente qualificati come "società di consulenza pura".

Le collaborazioni di terza missione vengono concretizzate in varie forme tra cui accordi, protocolli di intesa, convenzioni conto terzi, ecc. A conferma di questo impegno, si evidenzia che il DiMa collabora regolarmente con primarie istituzioni e aziende, quali, INPS, Regione Marche, Gruppo Gabrielli, Lega Filo d'Oro, Fileni, Confindustria e molte altre. Lo sviluppo di collaborazioni è una delle modalità con cui il dipartimento trasferisce le conoscenze sviluppate tramite attività di ricerca ai propri *stakeholders*. Tali attività beneficiano della reputazione e delle competenze dei docenti e ricercatori del dipartimento, oggi particolarmente rilevanti visto il momento economico particolarmente complesso. Si evidenzia anche che tali attività risentono, da un lato, della presenza di agevolazioni e incentivi (es. crediti di imposta) e, dall'altro, degli andamenti economici (gli investimenti in

attività di R&S sono spesso tagliati dalle imprese in periodi di crisi) e della crescente concorrenza di Atenei, anche da fuori Regione.

Sempre in ottica di valorizzare i rapporti con la società civile, presso il DiMa sono stati attivati due osservatori frutto della collaborazione tra DiMa, istituzioni e imprese ossia:

- *"Osservatorio permanente sulla figura del controller"* il cui obiettivo è di sviluppare attività di ricerca e iniziative sul territorio volte a approfondire il ruolo del controller, le competenze, le mansioni, il riconoscimento all'interno delle organizzazioni aziendali, pubbliche e private, for profit e non profit, e sulle dimensioni e le caratteristiche del sistema di controllo di gestione che possono influenzare tale percorso evolutivo.
- *"Osservatorio sulla legalità economica e i diritti fondamentali – OLED"* il cui obiettivo è di esaminare le tematiche della legalità nell'ambito del diritto pubblico e dell'economia aziendale, con particolare riferimento ai profili di impatto nell'economia e nei diritti fondamentali. Esso si propone di contribuire allo sviluppo di attività di ricerca scientifica nelle materie suddette e di formazione post-universitaria per studiosi, funzionari pubblici, manager privati, nonché di educazione alla cittadinanza attiva ai fini della terza missione.

Il dipartimento, in ottica di divulgazione delle attività svolte e di public engagement, è anche presente sui social e in particolare su Facebook, Instagram e LinkedIn. Tale presenza, oltre a contribuire ad incrementare la visibilità del dipartimento, permette di mantenere attiva la relazione con i vari stakeholders entrati in contatto con il DiMa (laureati, aziende, ecc.) e offre opportunità di coinvolgimento di nuovi stakeholders.

Sempre in ottica di public engagement, i docenti e ricercatori del dipartimento organizzano eventi divulgativi destinati a imprenditori, professionisti e studenti; tali eventi, come pure le principali attività di ricerca e didattica svolte, vengono comunicate tramite i citati canali social. Si evidenzia, però, che una delle criticità rilevate nell'analisi delle iniziative di Terza Missione del dipartimento, proprio con particolare riferimento alle attività di Public Engagement, è la difficoltà di monitorare con sistematicità iniziative personali e collettive dei docenti; manca quindi un "sistema informativo" utile a conoscere e condividere le iniziative svolte.

Di seguito si riportano alcuni indicatori utili a rappresentare la situazione *as is* del DiMa relativamente alle attività di terza missione, in generale, e alle attività di collaborazione con il sistema socio-economico in particolare.

Tabella 36 – Attività di terza missione

	2020	2019	2018
Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese	19	11	11
Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese (€)	230.000	179.820	290.505
Numero di iniziative organizzate per presentare le attività del dipartimento e per coinvolgere e dialogare con aziende e altre realtà produttive locali, nazionali ed internazionali	15	14	12
Numero di Borse di studio/dottorato/assegni di ricerca cofinanziati o completamente finanziati da imprese	4	5	2

Come è possibile notare, l'ammontare delle somme ricevute dal DiMa per attività conto terzi si mantiene su livelli positivi anche se, per effetto della pandemia da Covid-19 si è registrata una flessione nel 2020.

Sempre in tema di collaborazioni, nel 2020 si è fortemente incrementato il numero di accordi con imprese soprattutto grazie alla stipula di accordi quadro con importanti realtà regionali e nazionali con cui, auspicabilmente, si svilupperanno attività nei prossimi anni.

Il numero di borse di studio/dottorato/assegni è sostanzialmente in linea con quello del 2019.

Le attività di *public engagement* segnalate dai docenti risultano limitate ma mostrano segnali di crescita e di rafforzamento. Il numero di collaborazione è anch'esso crescente in termini di unità. Ciò è dimostrato sia dalla crescita dell'ammontare dei finanziamenti raccolti che dall'incremento del numero delle Borse finanziate o cofinanziate da imprese ed Enti.

Multidisciplinarietà ed eccellenza

La Terza Missione è caratterizzata da un'intrinseca trasversalità che raccorda le attività di vari ambiti disciplinari. Il DiMa ha un organico composto da docenti e ricercatori di quattro aree disciplinari (aziendale, giuridica, matematica ed economica) che permettono di formulare risposte a un ampio spettro di richieste di ricerca complessa e questo contribuisce a incrementare l'attrattività del dipartimento. Ecco quindi che tale inter-multidisciplinarietà costituisce un punto di forza.

Tale interdisciplinarietà, combinata al profilo di eccellenza nella ricerca dei ricercatori e docenti del dipartimento, molti dei quali oltre a esperienze di ricerca e didattica possono vantare ottime competenze di tipo applicativo, ha permesso inoltre di costruire, nel tempo, una positiva reputazione, visibilità e riconoscibilità del dipartimento. Tale elemento è testimoniato dalla presenza di rapporti consolidati con aziende/organizzazioni di rilevanza nazionale e internazionale, private e pubbliche, con gli ordini professionali e le associazioni di categoria oltre che dalla creazione dall'entità dell'attività svolta e rendicontata nonché dalla creazione di Osservatori e Gruppi di ricerca.

Tuttavia, tale complessa attività ne costituisce, nel contempo, il limite, a fronte dell'eterogeneità delle tipologie di eventi (es. seminari, convegni, manifestazioni pubbliche di varia natura), delle tematiche (es. management, diritto, economia, ecc.) e dell'impatto sociale risultante (alcuni rivolti al pubblico generico, altri a segmenti di pubblico specifici, altri per specialisti) che rendono complesso il raccordo tra le stesse e con le altre aree culturali dell'Ateneo. Si rischia, in buona sostanza e in assenza di un adeguato sistema informativo e di coordinamento, una limitata efficacia determinata dalla mancanza di una strategia di allineamento tra aree culturali, tipologia di evento, target specifico e obiettivo.

L'attività di Terza missione e la performance registrata dalla stessa, come evidenziato, riflette inevitabilmente gli andamenti macro-economici. Attualmente, il quadro economico-sociale non è certamente favorevole: larga parte del sistema produttivo regionale è in crisi come pure molte famiglie versano in condizioni di difficoltà. Ecco quindi la tendenza di molte aziende al contenimento di fondi destinati a progetti di ricerca applicata e alla stipula di convenzioni a titolo oneroso. Conseguentemente, anche per effetto della crescente competizione proveniente da altri Atenei, anche di altre Regioni, sta diventando sempre più difficile l'acquisizione di finanziamenti da Enti e Imprese.

Fungono da moderatori di tale tendenza avversa le agevolazioni e gli incentivi presenti e annunciati a livello nazionale e regionale per la realizzazione di progetti di innovazione aziendale e di ricerca (vedi, ad esempio, credito imposta R&S). Grazie a tali aiuti di Stato, le aziende infatti possono realizzare progetti significativi a costi contenuti, visto che parte dell'onere è finanziato da Stato o Regione. Inoltre, stante il mutato contesto economico e la crescente necessità di aggiornare modelli di business, processi, sistemi, regolamentazioni, ecc., le competenze dei docenti e ricercatori del

DiMa diventeranno sempre più appetibili (vedi attività su temi legati alla sostenibilità, alla digitalizzazione, alla gestione delle crisi di impresa, ai sistemi predittivi, ecc.).

Laboratori di eccellenza

Grazie al finanziamento "Dipartimento di eccellenza", il DiMa ha potuto realizzare due importanti laboratori: il Laboratorio di Digital Strategy e Data Intelligence Analysis e il Laboratorio di Corporate Performance Management. Tali laboratori sono utilizzati per attività di didattica e di ricerca e sono stati ideati e realizzati su tematiche di forte contaminazione e interazione tra Università, imprese e professioni. Come evidenziato nella sezione 'Ricerca', le conoscenze e i software utilizzati in questi laboratori saranno oggetto di iniziative volte ad ampliare le possibilità di utilizzo al di là dei confini didattici, verso attività di ricerca e di terza missione.

Rilevanza della terza missione per i singoli docenti e il dipartimento

Come evidenziato nelle pagine precedenti, i docenti e ricercatori del dipartimento sono fortemente impegnati in attività di ricerca e di didattica. L'impegno in tali missioni è dovuto, da un lato, a una diffusa visione della terza missione come missione "accessoria" e meno rilevante rispetto alle altre due "tradizionali" e, dall'altro lato, al fatto che ai fini delle progressioni di carriera le attività di terza missione, per i settori disciplinari afferenti al dipartimento, non sono rilevanti. Da ciò discende un limitato interesse, da parte di alcuni, all'impiego di tempi e risorse in questa direzione.

Va però evidenziato che la recente VQR ha introdotto tra gli elementi oggetto di valutazione proprio le attività di terza missione che hanno quindi assunto una valenza del tutto nuova, decisamente maggiore rispetto al passato, per l'Università e, a cascata, per il dipartimento e i singoli. Questo profilo potrà fungere quindi da incentivo nei confronti dei singoli a curare maggiormente le attività svolte a beneficio della società civile.

Collegata a tale novità normativa, si evidenzia anche la necessità di tenere traccia e meglio organizzare, soprattutto in ottica sistemica, l'insieme delle attività di terza missione svolte dai singoli docenti e ricercatori o da piccoli gruppi onde dare adeguata visibilità (in ottica di public engagement) ed evitare sovrapposizioni o non adeguata considerazione di eventi.

Considerando quanto precede, nell'ottica dell'analisi SWOT, i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce che si percepiscono con riferimento all'attività di didattica del dipartimento sono sintetizzate nello schema che segue.

PUNTI DI FORZA

- Multidisciplinarietà
- Reputazione, visibilità
- Laboratori di eccellenza

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Forte impegno in attività di ricerca e didattica
- Limitato coordinamento tra i singoli e tra le aree disciplinari
- Assenza di un sistema informativo relativo alla Terza Missione

OPPORTUNITÀ

- Crescente rilevanza a livello economico e sociale di tematiche su cui opera il dipartimento
- Presenza di agevolazioni fiscali e a fondo perduto
- Riconoscimento dell'attività di terza missione nella VQR

MINACCE

- Quadro economico-sociale non favorevole
- Crescente concorrenza
- Non riconoscimento delle attività di terza missione ai fini ASN

STRATEGIA, OBIETTIVI STRATEGICI E INDICATORI/TARGET

Allineandosi agli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, il DiMa intende continuare lo sviluppo delle attività di terza missione, coinvolgendo maggiormente il personale e cercando di migliorarne il coordinamento. Si cercherà inoltre di sviluppare il networking con il tessuto economico e sociale del territorio. Il miglioramento delle relazioni sul territorio potrebbe potenziare, in un circolo virtuoso, le attività di raccolta fondi esterni DiMa per la ricerca e anche attivare collaborazioni utili sul fronte della didattica. Sul fronte del placement, oltre ad allinearsi alle linee strategiche di Ateneo, il DiMa cercherà di mettere a sistema le proprie relazioni favorendo stage curriculari ed extracurriculari.

In dettaglio, gli obiettivi specifici di terza missione possono essere così individuati:

- miglioramento dell'orientamento dei docenti alla terza missione. Questo obiettivo è volto a creare una conoscenza diffusa dell'importanza e a migliorare l'orientamento dei docenti verso la terza missione;
- miglioramento del sistema di monitoraggio delle attività di terza missione: si intende creare e alimentare una banca dati degli eventi di terza missione organizzati o che prevedono una partecipazione istituzionale del DiMa;
- consolidamento e sviluppo dei rapporti con aziende. Si intendono consolidare le relazioni in essere con le aziende e, nel medio periodo, incrementarle;
- incremento della comunicazione verso l'esterno. Si intende proseguire nell'attività di comunicazione istituzionale continua del DiMa attraverso i social media al fine di diffondere le iniziative realizzate.

Area Strategica III - TERZA MISSIONE					
III.OS1 Valorizzare l'innovazione attraverso una più intensa sinergia tra sistema socio-economico e università					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
III.OS1.OD1 - DIMA Incrementare protocolli di intesa, convenzioni e collaborazioni con aziende e istituzioni volti alla condivisione di iniziative di ricerca nonché alla diffusione e applicazione dei risultati della ricerca, con particolare riguardo ai temi di ricerca	Numero di incontri di sensibilizzazione dei docenti alla Terza Missione	1	≥1	≥1	≥1
	Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese	19	≥15	≥15	≥15
	Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese	230.000	±10%	±10%	±10%
	Numero di iniziative organizzate per presentare le attività del dipartimento e per coinvolgere e dialogare con aziende e altre realtà produttive locali, nazionali ed internazionali	15	≥15	≥15	≥15
	Numero di organismi DiMa-aziende attivi (osservatori, laboratori, consorzi, ecc.)	2	2	2	2
	IS4 Numero di Borse di studio/dottorato/assegni di ricerca cofinanziati o completamente finanziati da imprese	4	≥4	≥4	≥4

Area Strategica III - TERZA MISSIONE					
III.OS2 Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità di stakeholder e dei contesti sociali					
	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
III.OS2.OD1 - DIMA Migliorare la visibilità, la diffusione dell'attività svolta dal dipartimento e la reputation in ambito nazionale e internazionale, attraverso le forme di comunicazione più adeguate	Numero di social media presidiati	3	3	3	3
	Numero di follower FB	687	+5%	+5%	+5%
	Numero di follower LinkedIn	423	+5%	+5%	+5%

6. AREA STRATEGICA IV: VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

ANALISI AS /S

Come rilevato in precedenza, al 31 dicembre 2020, al DiMa afferivano 45 unità di personale docente e 10 unità di personale tecnico-amministrativo.

Con riferimento al triennio 2018-2020, l'evoluzione del **personale docente**, in termini di numerosità e di area scientifica, è riportata nella Tabella 37 e nella Tabella 38.

Tabella 37 – Personale docente per ruolo e anno

	2020	2019	2018
Professori ordinari	19	17	14
Professori associati	15	17	17
Ricercatori	3	3	6
Ricercatori a tempo determinato di tipo A	2	2	4
Ricercatori a tempo determinato di tipo B	6	5	3
Totale	45	44	44

I dati riportati nella Tabella 37 evidenziano che nel corso del triennio 2018-2020, la politica del personale docente ha riguardato in particolare gli avanzamenti di carriera. Infatti, il personale docente risulta essere aumentato di una sola unità, ma l'articolazione per ruolo è significativamente cambiata (rilevanti appaiono i cinque passaggi di professori associati a professori ordinari e i tre passaggi di ricercatori a professori associati). Gli avanzamenti di carriera, come noto, richiedevano il possesso dell'abilitazione scientifica nazionale da parte degli interessati. L'acquisizione dell'abilitazione da parte di tali soggetti, ma anche da parte di altri soggetti che non hanno ancora fatto l'avanzamento di carriera, è manifestazione, tra l'altro, della qualità della ricerca degli stessi, che è condizione necessaria, seppure non esclusiva, per l'acquisizione dell'abilitazione scientifica nazionale.

Focalizzando l'attenzione sulla ripartizione per area scientifica, i dati riportati nella Tabella 38 evidenziano che la composizione è rimasta pressoché la stessa nel corso del triennio 2018-2020.

Tabella 38 – Personale docente per area scientifica e anno

	2020	2019	2018
Area aziendale	25	24	24
Area economica	2	2	2
Area giuridica	13	12	12
Area matematica	5	6	6
Totale	45	44	44

Il corpo docente è fortemente impegnato nell'attività didattica. La Tabella 39 riporta le medie di ore di didattica erogata nell'ambito dei CDS della Facoltà di Economia per ruolo. Esse sono riferite all'a. a. 2021/2022. Tuttavia, esse sono simili a quelle registrate negli aa. aa. precedenti. Se si considerano anche le ore di esercitazione e le ore di didattica diversa (dottorato e insegnamenti incardinati nell'ambito di altri CDS dell'Ateneo), le medie di ore di didattica sono più alte.

Tabella 39 – Media numero di ore di didattica per ruolo nell'a. a. 2021/2022

	MEDIA ORE DIDATTICA
Professori ordinari	125
Professori ordinari a tempo definito	88
Professori associati	130
Professori associati a tempo definito	99
Ricercatori di ruolo	73
Ricercatori a tempo determinato di tipo A	95
Ricercatori a tempo determinato di tipo B	92

La Tabella 39 evidenzia che, per tutti i ruoli, l'impegno didattico va ben oltre i valori attesi. C'è saturazione con conseguente influenza sulle attività di ricerca e terza missione. Anche l'ampliamento dell'offerta formativa risente di questa situazione che porta, di conseguenza, al ricorso ai docenti a contratto, che ovviamente è dovuto anche alla necessità di specializzazione.

Per quanto riguarda il **personale tecnico-amministrativo**, l'evoluzione nel triennio in termini di numerosità e ruolo è riportata nella Tabella 40. Essa evidenzia che il personale tecnico-amministrativo è aumentato di una unità nel corso del triennio 2018-2020. La componente tecnica è aumentata nel corso del triennio anche grazie all'entrata di una unità di personale finanziata con i fondi ottenuti con la qualificazione di "Dipartimento di eccellenza". Per quanto concerne la parte amministrativa, pur non facendo mai mancare il suo supporto alle attività svolte, si è assistito addirittura a un decremento (anno 2019). Alla data di redazione del presente piano strategico, nell'area amministrativa sono state inserite due ulteriori unità di personale. Questo consentirà di riorganizzare le attività amministrative in modo che siano sempre più di supporto a quelle di didattica, ricerca e terza missione svolte dai docenti.

Tabella 40 – Personale tecnico-amministrativo per ruolo e anno

	2020	2019	2018
Personale amministrativo	4	3	4
Personale tecnico	6	6	5
Totale	10	10	9

Una riflessione a parte meritano gli **assegnisti di ricerca** che svolgono attività di ricerca e talvolta anche di didattica e che rappresentano un investimento per il futuro del dipartimento, dell'Ateneo e più in generale di tutto il sistema universitario.

Il DiMa ha potuto usufruire di una situazione favorevole di assegni di ricerca nell'ultimo triennio come si evince dalla Tabella 41.

Tabella 41 – Assegnisti di ricerca per anno e area

	2020	2019	2018	Totale
Numero di assegnisti di ricerca	26	21	24	71

Gli assegni di ricerca sono stati finanziati tramite fondi di Ateneo (28%), fondi ottenuti con la qualificazione di "Dipartimento di eccellenza" (17%) e altri fondi esterni ("bandi competitivi", convenzioni, Enti, ecc.) (55%).

Le proiezioni per l'anno 2021 e per il futuro vedono una riduzione dei fondi provenienti dalle tradizionali fonti di finanziamento e quindi la necessità di un sempre maggior ricorso a fondi esterni provenienti da "bandi competitivi", convenzioni, ecc. Queste riflessioni sono strettamente collegate alla sempre maggiore rilevanza della capacità di attrarre fondi di ricerca e della interdisciplinarietà (si veda sezione "Ricerca") su cui il DiMa si sta orientando.

Organizzazione

Sono Organi del dipartimento il Consiglio di Dipartimento, il Direttore e il Vicedirettore. Le rispettive competenze sono fissate dal Regolamento di Dipartimento, riportate nella Tabella 42.

Tabella 42 – Organi del dipartimento e rispettive competenze

Organi	Competenze
Consiglio di Dipartimento (art. 7 del Regolamento di Dipartimento)	Il Consiglio di Dipartimento è l'organo collegiale di governo del DIMA e ha funzioni di indirizzo, programmazione e gestione delle attività. Le attribuzioni del Dipartimento sono quelle previste nell'art. 29 dello Statuto di Ateneo. A norma di tale articolo in particolare il Consiglio: a) detta i criteri generali per l'utilizzazione dei fondi assegnati al Dipartimento; b) detta i criteri per l'impiego delle risorse e degli spazi assegnati al Dipartimento; c) approva, su proposta del Direttore, l'utilizzo delle risorse finanziarie assegnate dall'Amministrazione o acquisite da terzi; d) propone, in conformità ai Regolamenti di Ateneo, il Regolamento di Dipartimento che viene approvato dal Senato Accademico, previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione; e) propone la selezione e la chiamata dei docenti da sottoporre al parere del Senato Accademico e alla delibera del Consiglio di Amministrazione; f) approva il piano dell'offerta formativa del Dipartimento e il manifesto degli studi, previa proposta della Facoltà; g) delibera sull'attribuzione di responsabilità didattiche ai docenti del Dipartimento e sulla copertura di tutti gli insegnamenti attivati con il coordinamento della Facoltà; h) vigila in generale sul buon andamento e sulla qualità delle attività didattiche e di ricerca; i) approva le relazioni triennali sull'attività scientifica ed esprime parere sull'attività didattica dei docenti da sottoporre al coordinamento della Facoltà ove costituita; l) esprime pareri sui congedi per ragioni di studio o di ricerca scientifica; m) promuove l'internazionalizzazione dell'offerta formativa e della ricerca; n) cura la gestione dei locali per quanto riguarda le parti non strutturali, dei beni inventariali e dei servizi del Dipartimento in base a criteri di funzionalità ed economicità e nel rispetto delle norme di igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro.
Direttore (art. 11 del Regolamento di Dipartimento)	Il Direttore rappresenta il Dipartimento, convoca e presiede la Giunta, ove costituita, e il Consiglio di Dipartimento, assumendo la funzione di Presidente; cura l'esecuzione delle relative deliberazioni e ha la responsabilità della gestione amministrativa, contabile e patrimoniale del Dipartimento. In particolare, il Direttore: a) designa un Vicedirettore fra i Professori e Ricercatori di ruolo del Dipartimento, che lo sostituisce in caso di assenza o temporaneo impedimento e decade alla conclusione del mandato del Direttore; b) è responsabile dell'organizzazione delle linee culturali espresse dal Consiglio; c) provvede autonomamente, sulla base dello Statuto di Ateneo e senza l'approvazione del Consiglio, a tutte le spese al di sotto del limite stabilito, per ogni singola spesa, dal Consiglio di Dipartimento, sulla base di quanto disposto dal Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità; d) previa delibera del Consiglio di Dipartimento, il Direttore stipula contratti con la Pubblica Amministrazione, con Enti pubblici e privati che coinvolgano competenze interne al Dipartimento, purché redatti secondo gli schemi tipo approvati dal Consiglio di Amministrazione e comunque entro gli importi contrattuali e le competenze stabilite dai regolamenti di Ateneo; e) adotta, motivandoli, provvedimenti di urgenza su argomenti afferenti alle competenze del Consiglio, sottoponendoli allo stesso, per ratifica nella prima adunanza successiva; f) esprime il proprio parere sulle richieste di autorizzazione all'esercizio di attività esterne avanzate dai docenti a tempo pieno afferenti al Dipartimento; g) esercita tutte le altre attribuzioni che gli sono demandate dalle norme vigenti, dallo Statuto e dai Regolamenti.
Vicedirettore (art. 11 del Regolamento di Dipartimento)	Il Vicedirettore sostituisce il Direttore in caso di assenza o temporaneo impedimento.

Per assolvere alle proprie funzioni e per l'esame di problemi specifici indicati di volta in volta dal Consiglio di Dipartimento, come previsto dall'art. 14 del Regolamento di Dipartimento, il Consiglio di Dipartimento si avvale del lavoro istruttorio o dell'attività consultiva di apposite Commissioni. Per lo sviluppo del piano strategico è stato creato un gruppo di lavoro apposito che, visto il processo di monitoraggio-guida che si intende avviare, si trasformerà in una Commissione permanente. Le

Commissioni e i gruppi di lavoro attualmente in essere e le relative competenze sono riportate nella Tabella 43.

Tabella 43 – Commissioni e gruppi di lavoro in essere e rispettive competenze

Denominazione	Competenze
Commissione di monitoraggio della produttività e della qualità scientifica	Svolge attività di monitoraggio sulla produzione scientifica dei soggetti afferenti al dipartimento, sia per la dimensione quantitativa sia per la dimensione qualitativa, con particolare riferimento agli esercizi della VQR.
Commissione riesame scheda SUA-RD	Svolge attività istruttoria e consultiva per il riesame della scheda SUA-RD.
Commissione progettazione europea	Svolge attività di monitoraggio sulla emanazione dei “bandi competitivi” (nazionali, europei e internazionali) per i fondi di ricerca, diffusione delle relative informazioni tra i soggetti afferenti al dipartimento e supporto a questi ultimi per la formazione di gruppi di ricerca e la stesura dei progetti di ricerca.
Commissione ricerca scientifica Ateneo	Annualmente, svolge l’attività di valutazione della produzione scientifica dei soggetti afferenti al dipartimento per la ripartizione tra gli stessi dei fondi assegnati dall’Ateneo per la ricerca scientifica di Ateneo.
Commissione dipartimento di eccellenza	Svolge attività consultiva, di coordinamento e monitoraggio relativamente al progetto “Dipartimento di eccellenza”. In particolare: propone una programmazione di massima delle iniziative riconducibili al progetto “Dipartimento di eccellenza” e coordina quelle promosse e/o organizzate dalle diverse aree scientifiche in forma singola o congiunta; supporta il Direttore di dipartimento negli adempimenti previsti dai regolamenti (relativi ai progetti “Dipartimenti di eccellenza”) a livello di Ateneo e nazionale; predispone, con il supporto della struttura tecnico-amministrativa, i monitoraggi e i rendiconti periodici utili a controllare l’andamento del progetto “Dipartimento di eccellenza” e programmare le diverse attività riconducibili a esso.
Gruppo di lavoro piano strategico	Svolge attività istruttoria e consultiva per la redazione del piano strategico di dipartimento, con particolare riferimento alla fissazione degli obiettivi da conseguire e delle azioni da realizzare per conseguire gli obiettivi stessi, con riferimento alle attività di didattica, ricerca e terza missione. Svolge attività di monitoraggio (in itinere ed ex post) sulla realizzazione delle azioni e sul conseguimento degli obiettivi fissati nel piano strategico di Dipartimento.

Nell’ambito dell’organizzazione è presente una serie di referenti, nominati dal Consiglio di Dipartimento. Tali referenti si occupano di tematiche specifiche e fanno da *trait d’union* tra il DiMa e le decisioni prese a livello centrale sulle stesse. Attualmente sono presenti i seguenti referenti:

- Referente Qualità;
- Referente Terza Missione;
- Referente VQR;
- Referenti *Data Protection*.

Fanno parte dell’organizzazione del DiMa gli organi di governo e gestione dei corsi di studio (*in primis*, i Consigli di Corso di Studio e i rispettivi Presidenti) e del dottorato (*in primis*, il Collegio dei docenti e la rispettiva Coordinatrice) che afferiscono allo stesso.

In questa sede, per completezza, si farà anche un accenno alla modalità di utilizzo delle **risorse economiche** a disposizione del DiMa. Il DiMa ottiene tali risorse attraverso l’assegnazione di una quota di FFO da parte dell’Ateneo, l’attribuzione di fondi per la ricerca scientifica di Ateneo e gli utili delle convenzioni stipulate dai componenti del dipartimento. Per il periodo 2018-22 si può inoltre contare sull’assegnazione dei fondi ottenuti con la qualificazione di “Dipartimento di eccellenza”.

La quota di FFO è destinata all’ordinaria amministrazione del dipartimento. I fondi per la ricerca scientifica di Ateneo sono destinati, per il 90%, ai singoli docenti, su base meritocratica, attraverso la valutazione della produzione scientifica degli stessi (relativa al triennio precedente alla valutazione stessa) da parte della Commissione RSA, e, per il restante 10%, a supporto dell’attività di ricerca degli assegnisti di ricerca afferenti al dipartimento (per esempio, missioni, partecipazione a scuole, ecc.). I fondi ottenuti con la qualificazione di “dipartimento di eccellenza” sono stati destinati all’assunzione di personale (un professore associato, due ricercatori a tempo determinato di tipo B, una unità di personale tecnico-amministrativo), a borse di studio di dottorato (una all’anno), ad

assegni di ricerca (quattro all'anno), ad attrezzature quali banche dati (Eikon Datastream; AIDA e AMADEUS; banca dati Lexis Nexis; Beck Online; Pro-Yearly) e software (Endnote, Board, IBM SAAS, IBM Watson Campaign Automation, IBM Watson Customer Experience, NVivo 12 plus, Stata), allo sviluppo di laboratori didattici (Laboratorio di Digital Strategy e Data Intelligence Analysis), e alla mobilità dei ricercatori sia "incoming" (oltre 20 seminari nel triennio) sia "outgoing" (missioni di ricercatori, dottorandi e assegnisti di ricerca all'estero per convegni e partecipazioni a scuole).

STRATEGIA, OBIETTIVI STRATEGICI E INDICATORI/TARGET

La strategia di sviluppo del personale docente tiene conto di tutto quanto illustrato in questo piano strategico nelle sezioni dedicate alla ricerca, alla didattica e alla terza missione, nonché dell'evoluzione che ha avuto il personale docente e che ha visto un riposizionamento verso la seconda e soprattutto la prima fascia. Pertanto, nel triennio sono già state intraprese e, nel futuro, si intraprenderanno azioni volte, *in primis*, ad "allargare la base", inoltre, si terrà conto degli avanzamenti di carriera possibili per gli RTDB e si considereranno le necessità che emergeranno nei diversi settori/aree scientifico-disciplinari. I criteri con cui sono assegnate le risorse di personale docente ai diversi settori/aree scientifico-disciplinari tengono conto del carico in termini di impegno nelle attività didattiche, soprattutto la copertura degli insegnamenti, nelle attività del dipartimento di terza missione e istituzionali, della produttività scientifica e dalla capacità di contribuire agli orientamenti comuni del dipartimento che si sono indirizzati, ad esempio, verso la sostenibilità, la digitalizzazione, ecc.

Con riferimento agli assegnisti di ricerca, si ribadisce quanto precedentemente affermato ossia la necessità di acquisire sempre più fondi provenienti da fonti esterne per il finanziamento di assegni. Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, visto l'andamento e l'aumento recentemente registrato e considerando che nel triennio sono aumentate e si sono differenziate ulteriormente le attività svolte dal dipartimento, portando verso l'internazionalizzazione della ricerca (bandi europei e competitivi), l'interdisciplinarietà della stessa (partecipazione e creazione di centri di ricerca e servizi, ecc.), una maggiore apertura verso il territorio (istituzione nuovi osservatori, webinar, ecc.), si sente sempre più l'esigenza di una riorganizzazione delle attività svolte volta, da un lato, a strutturare le conoscenze e le informazioni in appositi database, dall'altro lato, a rendere più fluidi ed efficaci i processi interni. Per procedere in questa direzione, è opportuno un confronto tra parte docente e parte tecnico-amministrativa proprio per comprendere le rispettive esigenze e creare sempre più sinergie ed erogare i servizi in modo che siano soddisfacenti per gli utenti interni ed esterni. Inoltre, si continuerà nell'attività formativa rivolta al personale tecnico-amministrativo attraverso interventi mirati, anche di docenti interni, volti a migliorare le competenze soft o su tematiche specifiche (per esempio, *smartworking*). Si continuerà nel garantire efficacia ed efficienza delle attività svolte.

La stessa attività di riorganizzazione dei processi interesserà anche la parte docente. È stato osservato, infatti, come sia importante innescare un processo di controllo-guida volto a indirizzare i comportamenti dei docenti verso gli obiettivi stabiliti nel presente piano strategico. Pertanto, si svilupperà un processo di monitoraggio ex ante, in itinere ed ex post delle attività ritenute strategiche per il dipartimento (in particolare si comincerà con le attività di ricerca e con l'internazionalizzazione), riorganizzando il lavoro delle commissioni e innescando un processo di monitoraggio-guida cui prenderanno parte tutti i docenti. Allo stato attuale questi processi esistono, ma sono per lo più non formalizzati e sviluppati ex-post, quando le informazioni non sono più utili per modificare i comportamenti.

Per l'importanza che la comunicazione riveste, verrà inoltre completato e aggiornato il sito web del dipartimento e si integrerà la comunicazione esterna attraverso il sito e tutti i canali social.

Di seguito vengono identificati gli obiettivi strategici (con i relativi indicatori e target) afferenti all'area strategica "Valorizzazione del personale e della configurazione organizzativa". Per coerenza con le tematiche trattate in questa sezione e proprio in considerazione del fatto che riguardano tutto il personale e le attività svolte nel dipartimento, sono stati anche inseriti gli obiettivi che ricadono nell'Area trasversale e che ineriscono all'Ateneo innovativo, all'Ateneo performante e trasparente e all'Ateneo sostenibile. Questi ultimi due riguardano prettamente aspetti organizzativi.

Area Strategica IV – VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA					
IV.OS1 Valorizzazione delle Risorse Umane					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
<i>IV.OS1.OD1 – DIMA Migliorare le competenze tecniche e soft del personale attraverso la promozione di iniziative formative, valorizzando a questo fine anche le competenze e le conoscenze specifiche dei docenti del dipartimento</i>	<i>Numero incontri formativi</i>	2	2	2	2

Area Strategica IV – VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA					
IV.OS2 Migliorare il benessere organizzativo					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
<i>IV.OS2.OD1 – DIMA Migliorare la comunicazione interna e l'integrazione delle attività tra corpo docente e tecnico-amministrativo</i>	<i>Numero incontri tra personale docente e tecnico-amministrativo</i>	2	2	2	2

Area Strategica IV – VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA					
IV.OS3 Incrementare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
<i>IV.OS3.OD1 – DIMA Migliorare la disponibilità di servizi on line o multicanale sia verso utenti interni che verso utenti esterni</i>	<i>Tasso di completamento e aggiornamento del sito web del dipartimento</i>	30%	50%	100%	

Area Strategica V – AREA TRASVERSALE					
V.OS3 Ateneo performante e trasparente					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
<i>V.OS3.OD1 – DIMA Migliorare l'efficacia e l'efficienza nello svolgimento delle attività tecniche e amministrative. Migliorare la comunicazione del Dipartimento sia verso l'interno che verso l'esterno attraverso le forme ritenute più idonee a seconda degli stakeholder</i>	<i>Tasso di raggiungimento degli obiettivi operativi dei PTA</i>	100%	90%	90%	90%

Area Strategica IV – VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA
V.OS4 Ateneo sostenibile

Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2021	Target 2022	Target 2023
<i>V.OS4.OD1 – DIMA Migliorare la sostenibilità ambientale delle attività svolte dal Dipartimento in termini di risparmi energetici, acquisti green, ecc. e sensibilizzare tutto il personale a tenere comportamenti sostenibili in ambiente lavorativo</i>	<i>Numero iniziative/attività volte ad essere sostenibili sotto l'aspetto ambientale</i>	n.d.	2	2	2