

# PIANO STRATEGICO DEL DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT



## Indice

1. PROFILO DEL DIPARTIMENTO .....	1
2. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA STRATEGIA .....	12
2.1. GLI STEP DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI DIPARTIMENTO .....	13
2.2. SINTESI DELLE PRINCIPALI LINEE STRATEGICHE DEL DIPARTIMENTO.....	18
3. PRIORITA' STRATEGICA I: OPEN UNIVERSITY.....	20
4. PRIORITA' STRATEGICA II: ECCELLENZA DISTINTIVA.....	35
5. PRIORITA' STRATEGICA III: INTEGRAZIONE .....	52
6. PRIORITA' STRATEGICA IV: RESPONSABILITA' .....	64
7. LA DASHBOARD PER ORIENTARE L'AZIONE.....	74



## 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/04 - Diritto commerciale  
IUS/05 - Diritto dell'economia  
IUS/06 - Diritto della navigazione  
IUS/07 - Diritto del lavoro  
IUS/09 - Istituzioni di diritto pubblico  
IUS/10 - Diritto amministrativo  
IUS/12 - Diritto tributario  
IUS/13 - Diritto internazionale

### 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 svolgimento dell'attività didattica e lo sviluppo della ricerca e della terza missione inerenti alle aree scientifiche a esso riferite, è dotato di autonomia regolamentare, finanziaria e gestionale.

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

Il DiMa promuove e organizza lo studio delle discipline relative ai settori scientifico-disciplinari di competenza, contribuendo allo sviluppo dell'attività di didattica, ricerca e terza missione. D'intesa con le altre strutture preposte, concorre all'organizzazione e all'erogazione dell'attività didattica della Facoltà di Economia "G. Fuà" e, quando richiesto, delle altre Aree Culturali dell'Ateneo, mettendo a disposizione le proprie risorse.

Oggetto comune di analisi delle discipline in ambito economico-aziendale 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 specifico è anche l'insieme delle tematiche legate al bilancio e alle nuove forme di reportistica non finanziaria, alla pianificazione e controllo, così come al marketing, alla strategia, alla finanza, agli intermediari finanziari. Il continuo confronto con la realtà economica e lo sviluppo di ricerche di natura applicata tramite collaborazioni e convenzioni con istituzioni pubbliche e aziende private forniscono un contributo concreto all'integrazione tra il mondo accademico ed il sistema economico-produttivo.

Le principali aree di ricerca dell'economia politica attengono ai modelli complessi in economia con agenti eterogenei ed interagenti (ABM), alle dinamiche non ergodiche, modelli input-output, fluttuazioni e trend

con instabilità finanziaria. Inoltre, viene affrontato anche lo studio dell'economia italiana nel lungo periodo e l'analisi delle componenti di domanda e di offerta, oltre che aspetti attinenti alla ricerca di indicatori non collegati al mercato.

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. Sono indagati 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 quantitativi 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.

Il DiMa è risultato vincitore del Bando **“Dipartimenti di eccellenza”** sia per la prima tornata 2018-2022 sia per la seconda 2023-2027. La Legge 11 dicembre 2016, n. 232, ha 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**. A tal fine l'ANVUR predispose una graduatoria dei dipartimenti italiani ammessi alla procedura di selezione dei 180 Dipartimenti di eccellenza utilizzando l'indicatore ISPD (Indicatore Standardizzato di Performance Dipartimentale) che tiene conto della posizione dei dipartimenti nella distribuzione nazionale dei risultati dell'ultimo esercizio VQR disponibile, nei rispettivi settori scientifico-disciplinari. Successivamente, i 180 Dipartimenti devono presentare un progetto di ricerca che viene sottoposto a procedura di valutazione, valutato da apposita commissione, il cui esito, unitamente alla posizione in termini di ISPD, definisce la lista finale dei 180 Dipartimenti di eccellenza ammessi al finanziamento premiale.

**Il DiMa è risultato vincitore del primo Bando Dipartimenti di Eccellenza per il quinquennio 2018-2022 (DipEcc2018)** con un ISPD pari a 99 e un progetto denominato **“INTANGIBLES 4.0”** che aveva permesso 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.

Nel 2022, il DiMa è risultato nuovamente tra i **“Dipartimenti di eccellenza” ed è stato ammesso al relativo finanziamento premiale riferito al quinquennio 2023-2027 (DipEcc2022)**. Nello specifico, il DiMa presentava un ISPD, che teneva conto della posizione dei dipartimenti nella distribuzione nazionale dei risultati dell'ultimo esercizio VQR (2015-2019), nei rispettivi settori scientifico-disciplinari, pari a 100 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 di eccellenza ammessi al finanziamento premiale. Nello specifico il DiMa ha presentato il progetto **“I4TT-INTANGIBLES FOR TWIN TRANSITION”** che è finalizzato ad assicurare un ulteriore sviluppo del DiMa potenziando con investimenti mirati le attività di ricerca, didattica e terza missione, consolidando, così, la posizione di eccellenza raggiunta anche grazie al progetto DipEcc2018.

Il tema del progetto Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 è sempre quello degli intangibles, ma collegati alla Twin Transition (digitale e di sostenibilità). Il progetto, pur riguardando le varie tipologie di azienda, ha un'attenzione particolare, anche se non esclusiva, alle Micro e Piccole e Medie Imprese (MPMI) in quanto soggetti che costituiscono parte prevalente del tessuto economico nazionale ed europeo e, quindi, interlocutori ideali per iniziative di ricerca, didattica e terza missione sul tema del progetto.

L'attuale progetto è la naturale evoluzione e il potenziamento del progetto DipEcc2018 che era focalizzato sugli intangibles **“Industry 4.0”** e non contemplava in modo esplicito e prevalente le sinergie degli stessi con

la digitalizzazione e la sostenibilità economica, sociale e ambientale, nonché il loro ruolo nei processi di Twin Transition. Da qui l'attenzione agli intangibles legati alla sostenibilità, ossia i nuovi intangibles (es. le relazioni con l'ambiente, i modelli predittivi ESG, ecc.) e i nuovi attributi acquisiti dagli intangibles tradizionali per effetto della loro contestualizzazione all'interno della strategia Green/Digital (es. sostenibilità delle relazioni di filiera, gender equality nelle relazioni con i dipendenti, nuovi profili della compliance, competenze strategiche green).

L'obiettivo del progetto DipEcc2023 verrà realizzato, nel quinquennio, attraverso il conseguimento dei seguenti sub-obiettivi che si concretizzeranno anche in una serie di obiettivi specifici all'interno di questo Piano Strategico.

O1) Interdisciplinarietà - Ampliamento e rafforzamento del gruppo di ricerca tramite attrazione e formazione di talenti con competenze multidisciplinari affinché l'orientamento all'eccellenza sia diffuso e si rafforzi l'interdisciplinarietà delle competenze e delle attività dei ricercatori.

O2) Internazionalizzazione - Sviluppo di nuove relazioni internazionali per far crescere ulteriormente la qualità della ricerca e della didattica, nonché la reputazione del DiMa.

O3) Avanzamento e potenziamento tecnologico - Potenziamento delle infrastrutture nell'ottica di creare strutture di "apprendimento comune".

O4) Sviluppo di talenti - Potenziamento dell'alta formazione nell'ottica di qualificazione e interdisciplinarietà.

O5) Public engagement - Sviluppo delle relazioni con il tessuto imprenditoriale, in generale e con le MPMI in particolare, grazie alle attività di terza missione per un impatto positivo sullo sviluppo socioeconomico, facendo leva sui risultati delle attività di ricerca e didattica.

Di seguito si propone un approfondimento dello "Stato dell'arte" nell'ambito delle quattro Aree Strategiche, Ricerca, Didattica, Terza Missione e Valorizzazione delle Persone e della configurazione organizzativa, che sono poi funzionali per meglio comprendere le strategie, gli obiettivi e i target che verranno sviluppati con riferimento alle Priorità Strategiche.

L'analisi comincerà con lo stato dell'arte nell'ambito della Valorizzazione delle Persone e della configurazione organizzativa in quanto contenente una serie di informazioni utili anche per comprendere le altre Aree Strategiche.

### ***Stato dell'arte nella Valorizzazione delle Persone e della configurazione organizzativa***

Al 31 dicembre 2023, al DiMa afferivano 57 unità di personale docente e 11 unità di personale tecnico-amministrativo (di cui 6 amministrativi e 5 tecnici). Per quanto riguarda il personale docente, la ripartizione per ruolo e quella per area scientifica sono riportate, rispettivamente, nella **Tabella 2** e nella **Tabella 3**.

**Tabella 2 – Personale docente al 31 dicembre 2023 ripartito per ruolo**

	<b>NUMERO PERSONALE DOCENTE</b>
Professori ordinari	19
Professori associati	19
Ricercatori	2
Ricercatori a tempo determinato di tipo a	13
Ricercatori a tempo determinato di tipo b	4
<b>Totale</b>	<b>57</b>

Nell'ultimo triennio il personale docente del Dipartimento è aumentato del 18,75% con un incremento dei ricercatori a tempo determinato di tipo a del 225%. Tali ricercatori passano da 4 a 13 per effetto dei finanziamenti attinti, in parte, con il PNRR e il PNR, ma anche in seguito alle politiche di reclutamento del Dipartimento finalizzate ad allargare la base di giovani e l'immissione di nuove competenze per la crescita nel tempo del Dipartimento. La crescita di personale docente, soprattutto per quanto concerne le figure di

ricercatore, risponde a una precisa strategia del Dipartimento, messa in atto nel triennio 2021-2023, di immissione di nuove energie in tutti i settori scientifico-disciplinari.

**Tabella 3 – Personale docente al 31 dicembre 2023 ripartito per area scientifica**

	<b>NUMERO PERSONALE DOCENTE</b>
Area aziendale	35
Area economica	2
Area giuridica	14
Area matematica	6
<b>Totale</b>	<b>57</b>

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 in un processo formalizzato di analisi, valutazione e monitoraggio, a livello di dipartimento, dell'attività condotta nella ricerca, nella didattica e nella terza missione. Per quanto concerne l'analisi della qualità della didattica, è opportuno osservare come essa sia in primis condotta in seno ai Consigli dei Corsi di Studio, coerentemente con le modalità definite dall'Ateneo.

Per quanto concerne il **personale tecnico amministrativo**, il DiMa può contare su 11 unità di personale tecnico-amministrativo (di cui 6 amministrativi e 5 tecnici).

A partire dal 2023, in seguito alla riorganizzazione effettuata a livello di amministrazione, il personale amministrativo del Dipartimento dipende in via funzionale dall'Amministrazione Centrale, mentre il personale tecnico continua ad essere alle dirette dipendenze del direttore di Dipartimento. Tuttavia, per assicurare l'integrazione tra le attività del PTA e quelle del corpo docente e per far sì che le attività poste in essere siano in linea con gli obiettivi strategici di Dipartimento, sia il personale tecnico sia quello amministrativo fissano obiettivi operativi coerenti con quelli di Dipartimento, di concerto con il direttore. Pertanto, in questo Piano Strategico, in continuità con il precedente, verranno individuati obiettivi che coinvolgono tutto il PTA.

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.

Al 31 dicembre 2023 erano attivi 17 assegni di ricerca. Tutti gli assegni di ricerca eccetto uno sono stati finanziati tramite fondi esterni da "bandi competitivi", convenzioni, Enti, ecc. Un solo assegno è stato finanziato con residui di fondi di Ateneo. Da osservare come l'attuale configurazione delle fonti di finanziamento degli assegni segnali il forte cambiamento operato dal DiMa nel triennio precedente verso l'acquisizione autonoma di risorse facendo leva, in particolare, sull'integrazione e sull'interdisciplinarietà della ricerca. All'inizio del 2021, infatti, l'articolazione del finanziamento dei fondi per assegni di ricerca era la seguente: fondi di Ateneo 28%, fondi ottenuti con la qualificazione di "Dipartimento di eccellenza" 17% e altri fondi esterni ("bandi competitivi", convenzioni, Enti, ecc.) 55%.



## 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 4.

**Tabella 4 - 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. Le Commissioni e i gruppi di lavoro attualmente in essere e le relative competenze sono riportate nella Tabella 5.

**Tabella 5 - 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 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 di 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 dipartimentale per la didattica	Esercita compiti di carattere istruttorio e propositivo per quanto riguarda l'offerta formativa del Dipartimento e la sua qualità; identifica e propone al Dipartimento strategie e obiettivi strategici con riferimento alla didattica e suggerisce le relative azioni da implementare per la loro realizzazione; ha il compito di attivarsi per far implementare nei corsi di studi afferenti al Dipartimento gli obiettivi stabiliti nel piano strategico, ne monitora il raggiungimento e promuove eventuali azioni correttive o rimodulazione di obiettivi/target/azioni; individua best practice da diffondere, problematiche comuni da affrontare e, quando possibile, soluzioni condivise per la gestione delle stesse.
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.
Commissione Dipartimentale di Monitoraggio del Progetto PNR (D.M. 737/2021)	Svolge attività consultiva, di coordinamento e monitoraggio relativamente ai Fondi acquisiti con riferimento al PNR (D.M. 737/2021) in coerenza con gli obiettivi e i programmi stabiliti nel progetto presentato.

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 Pari Opportunità;
- Referente Orientamento;
- Referente VQR;
- Referenti *Data Protection*.

In alcuni casi, quando la tematica da affrontare è trasversale alle varie Commissioni, il Direttore propone la costituzione di Gruppi di Lavoro composti da alcuni membri del dipartimento. È questo il caso del Gruppo di Riesame del Dipartimento o del Gruppo di Lavoro Piano Strategico di Dipartimento.

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 acquisizione e 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, fonti di finanziamento provenienti da bandi competitivi (PNRR, PNR, PRIN, Horizon Europe, ecc.) che permettono di attivare anche assegni di ricerca e posizioni di RTDa e gli utili delle convenzioni stipulate dai componenti del dipartimento. Per il periodo 2023-2027, come avvenuto per il 2018-2022, 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 ricerca scientifica di Ateneo, 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 destinati all'assunzione di personale (un professore associato, due ricercatori in Tenure Track, una unità di personale tecnico-amministrativo), a borse di studio di dottorato (una all'anno), ad un contratto di ricerca, all'acquisizione di attrezzature quali banche dati e software, al consolidamento e allo sviluppo di laboratori didattici esistenti (Laboratorio di Digital

Strategy e Data Intelligence Analysis, di Corporate Performance Management), e alla mobilità dei ricercatori sia “incoming” sia “outgoing” (missioni di ricercatori, dottorandi e assegnisti di ricerca all'estero per convegni e partecipazioni a scuole).

### **Stato dell'arte in ambito ricerca**

Nel recente passato, il DiMa ha registrato risultati molto rilevanti nell'ambito dell'attività di ricerca. A seguito dei risultati 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 nei successivi esercizi VQR 2011-2014 e 2015-2019, premesse indispensabili per le successive qualificazioni come “Dipartimento di eccellenza” per il quinquennio 2018-2022 e per il quinquennio 2023-2027. 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 tanto che 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.

A livello di composizione, il DiMa si caratterizza per un livello elevato di eterogeneità in termini di settori scientifico-disciplinari rappresentati (16), riconducibili a due aree CUN e, ai fini dell'esercizio VQR 2020-2024, tre GEV. La Tabella 6 dà evidenza di tale eterogeneità.

**Tabella 6 - Conformazione del DiMa in termini di aree CUN, GEV e settori scientifico-disciplinari**

<b>12 - Scienze giuridiche</b>
<b>GEV 12</b>
IUS/01 (area giuridica)
IUS/04 (area giuridica)
IUS/05 (area giuridica)
IUS/06 (area giuridica)
IUS/07 (area giuridica)
IUS/09 (area giuridica)
IUS/10 (area giuridica)
IUS/12 (area giuridica)
IUS/13 (area giuridica)
<b>13a - Scienze economiche e statistiche</b>
<b>GEV 13a</b>
P/01 (area economica)
S/06 (area matematica)
<b>13b - Scienze economico-aziendali</b>
<b>GEV 13b</b>
P/07 (area aziendale)
P/08 (area aziendale)
P/09 (area aziendale)

---

P/10 (area aziendale)

---

P/11 (area aziendale)

---

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. L'esistenza di differenze è confermata, per esempio, dal fatto che i criteri di valutazione definiti ai fini degli esercizi VQR passati dai GEV di riferimento, seppure siano stati informati a principi generali uniformi, sono stati sempre declinati in modo difforme. Quanto appena scritto risulterà valido, con tutta probabilità, anche per il prossimo esercizio VQR 2020-2024 il cui bando fornisce la possibilità ai GEV di riferimento di declinare i criteri di valutazione in relazione alle caratteristiche e alle specificità delle singole aree. 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 riescono a realizzare e sfruttare.

Infine, è opportuno mettere in rilievo che il DiMa partecipa anche a 9 Centri Interdipartimentali ed è parte della Copernicus Academy e della European School of Sustainability Science and Research (ESSSR).

### **Stato dell'arte in ambito didattico**

L'offerta formativa del DiMa è articolata. Quella principale comprende un corso di studi triennale, tre corsi di studi magistrali e un dottorato di ricerca. Complessivamente, è volta a offrire agli studenti la possibilità di orientare la propria preparazione verso, e di specializzarsi in, varie aree della gestione delle imprese e delle varie tipologie di organizzazioni e della consulenza professionale.

Con riferimento all'a.a. 2023/2024, i corsi di studi, e i relativi curricula, erogati dal DiMa sono riportati nella tabella che segue.

**Tabella 7 – CDS e relativi curricula erogati dal DiMa**

<b>Corso di laurea triennale in "Economia aziendale" (CDS EA)</b>
---

- |   |
|---|
| - Curriculum in "Amministrazione e controllo delle aziende" |
| - Curriculum in "Marketing e digital business"              |

<b>Corso di laurea magistrale in "Economia e Management" (CDS EM)</b>
---

- |  |
|--|
| - Curriculum in "Amministrazione, finanza e controllo" |
| - Curriculum in "Marketing"                            |
| - Curriculum in "Economia e diritto d'impresa"         |

<b>Corso di laurea magistrale in "Management Pubblico e dei Sistemi Socio-sanitari" (CDS MPSS)</b>
--

<b>Corso di laurea magistrale in "Management della Sostenibilità ed Economia Circolare" (CDS MASEC)</b>
---

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

Il dottorato di ricerca in "Management & Law" (giunto al XXXIX ciclo) è articolato in 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 otto posti, di cui sei con borsa e due senza borsa.

L'offerta formativa principale del DiMa si completa con una serie di corsi di formazione *post lauream* di varia natura, che può gestire direttamente o in collaborazione, che rispondono a esigenze formative specifiche che emergono nel contesto socio-economico di riferimento.

Con riferimento alla didattica, è opportuno sottolineare che il DiMa gestisce direttamente ed utilizza nell'attività didattica erogata alcuni laboratori didattici ed è proprietario delle licenze dei software utilizzati in essi: Laboratorio Sistemi Informativi (Azienda Virtuale), Laboratorio di Business Intelligence, Laboratorio di Corporate Performance Management, Laboratori di Digital Strategy e Data Intelligence Analysis.

### ***Stato dell'arte in ambito terza missione***

Accanto ai due obiettivi fondamentali della didattica e della ricerca, il DiMa persegue una terza missione, ossia favorisce l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, economico e culturale della società. La terza missione si estrinseca in attività di valorizzazione economica della conoscenza (es. attività conto terzi, spin off, ecc.) e di valorizzazione culturale e sociale della conoscenza (c.d. public engagement). Si evidenzia che tale missione è divenuta recentemente anche oggetto di valutazione, nell'ambito della 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 le attività di terza missione, tra l'altro, il DiMa:

- contribuisce alla crescita economica, culturale e sociale 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 alla 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 socioeconomico: il riferimento è, ad esempio, a collaborazioni, eventi divulgativi, sviluppo di corsi di laurea su tematiche rilevanti per imprese, enti e professioni. Dall'altro lato, lo sviluppo di attività di terza missione spesso stimola, ad esempio, lo sviluppo di nuovi filoni di ricerca di base e applicata, l'aggiornamento dell'offerta formativa.

Avuto riguardo alle principali linee guida in tema di terza missione, alle Linee guida VQR nonché a quanto esposto nella Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e sui finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati (ex art. 3-quater legge 9 gennaio 2009, n. 1) prodotta dall'Ateneo, si evidenzia che le attività di terza missione poste in essere dal DiMa sono essenzialmente

qualificabili come attività conto terzi, formazione continua, apprendimento permanente, didattica aperta e public engagement<sup>1</sup>.

Nello specifico, le collaborazioni di terza missione (conto terzi e di formazione continua) vengono concretizzate in varie forme, tra cui accordi, protocolli di intesa, convenzioni conto terzi. A conferma di questo impegno, si evidenzia che il DiMa collabora regolarmente con primarie aziende, istituzioni pubbliche, enti no profit, associazioni imprenditoriali. Lo sviluppo di collaborazioni è una delle modalità con cui il dipartimento trasferisce le conoscenze sviluppate tramite attività di ricerca ai propri stakeholder. Tali attività beneficiano della reputazione e delle competenze dei docenti e dei 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/organismi frutto della collaborazione tra DiMa, istituzioni e imprese:

- "Osservatorio permanente sulla figura del controller" il cui obiettivo è sviluppare attività di ricerca e iniziative sul territorio volte ad 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 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.

Inoltre, membri del DiMa partecipano sia al Comitato Scientifico sia a gruppi di lavoro nell'ambito dell'OIBR - Organismo Italiano di Business Reporting ETS - che è l'organismo italiano dedicato alle tematiche connesse alla rendicontazione e disclosure delle informazioni e delle misure (KPIs) legate a sostenibilità/ESG/climate change, dichiarazione non-finanziaria (DNF), intangibili e capitale intellettuale, e integrated reporting e governance ("Integrated thinking"). UnivPM è stata tra i promotori di tale iniziativa ed è socio fondatore. All'OIBR aderiscono aziende, professionisti, Università, associazioni professionali e il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili.

---

<sup>1</sup> Linee Guida Anvur Terza Missione [\[link\]](#), Linee guida VQR [\[link\]](#), Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e sui finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati (ex art. 3-quater legge 9 gennaio 2009, n. 1) [\[link\]](#). Si evidenzia che il DiMa non può ovviamente svolgere tutte le tipologie di attività indicate nelle Linee Guida Anvur Terza Missione anzidette. In dettaglio, 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". Pertanto, le attività di cui ai punti a) e b) non risultano attuabili dal dipartimento. Parimenti non attuabile è l'attività f) in quanto di pertinenza esclusiva della Facoltà di Medicina dell'Università. Le strutture di intermediazione (punto d) vengono generalmente gestite in modo centralizzato dall'Ateneo e poi condivise con i vari dipartimenti. In questa logica, non avendo leve gestionali al riguardo, non vengono di seguito esplicitate. Resta tuttavia inteso che vari docenti del DiMa, in virtù delle competenze possedute, collaborano con le strutture in parola offrendo supporto di carattere legale, manageriale, di comunicazione, ecc. (es. supporto all'ufficio placement, all'ufficio trasferimento tecnologico, ecc.). Il DiMa non dispone di un patrimonio culturale (musei, scavi archeologici, ecc.) in quanto i beni rientranti in detta categoria non sono pertinenti alle aree culturali afferenti al DiMa. Presso il DiMa è presente una biblioteca ma, per dimensioni ridotte e contenuti, non appare possa essere qualificata come di interesse diffuso per la comunità.

Le attività di public engagement sono anche esse rilevanti. Tra le principali, si segnala che i docenti e ricercatori del dipartimento abitualmente organizzano iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca (es. eventi di interazione tra ricercatori e pubblici, dibattiti, festival e caffè scientifici, consultazioni on-line), realizzano pubblicazioni dedicate a un pubblico non accademico e partecipano a varie iniziative di valorizzazione del territorio e di Alternanza Scuola-Lavoro promosse dall'Ateneo o dai singoli istituti scolastici del territorio. Sono poi svolte, con intensità inferiore, altre attività di public engagement (es.: partecipazione alla formulazione di programmi di pubblico interesse - policy-making, iniziative di co-produzione di conoscenza, ecc.).

Il DiMa, 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 stakeholder entrati in contatto con il DiMa (laureati, aziende, ecc.) e offre opportunità di coinvolgimento di nuovi stakeholder.

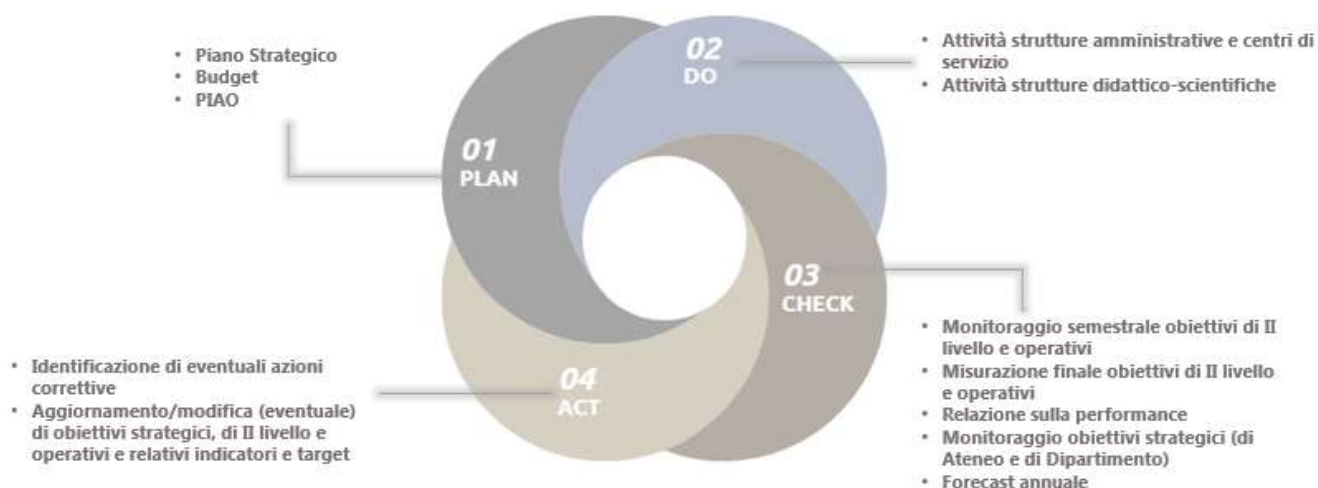
## 2. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA STRATEGIA

Nel 2021 l'Ateneo ha promosso un processo di pianificazione strategica dipartimentale, definendo anche un apposito Framework da adottare, comune a tutti i Dipartimenti. Tale processo si è concretizzato nel **Piano Strategico di Dipartimento riguardante il triennio 2021-2023**.

Il modello adottato dall'UnivPM per la gestione dell'intero processo di pianificazione, programmazione e controllo (Figura 1) si fonda sul metodo di gestione iterativo sviluppato in quattro fasi (Plan, Do, Check, Act - ciclo di Deming) volto al miglioramento continuo dei processi e dei servizi interni ed esterni dell'Ateneo e all'utilizzo ottimale delle risorse. L'obiettivo è far sì che la pianificazione attuata a tutti i livelli permetta di agire in maniera efficace ed efficiente, indirizzare e guidare lo svolgimento delle azioni verso la creazione di valore condiviso.

Questo ciclo informa anche la pianificazione strategica di Dipartimento che vede il momento della definizione di obiettivi e linee strategiche (PLAN), di svolgimento delle attività per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti (DO), di monitoraggio per verificare il raggiungimento dei target definiti per l'anno precedente (CHECK) e di eventuale definizione delle azioni correttive e/o riposizionamento di indicatori e target (ACT). Pertanto, *quanto stabilito nel Piano Strategico di Dipartimento è sottoposto a un processo di monitoraggio annuale che ha luogo nel mese di luglio e che prevede la possibilità, in caso se ne ravvisi la necessità, di identificare azioni correttive per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti o, eventualmente, anche ridefinire i target, gli indicatori o gli obiettivi per gli anni successivi.*

Figura 1 - Gestione del processo di pianificazione, programmazione e controllo in UnivPM



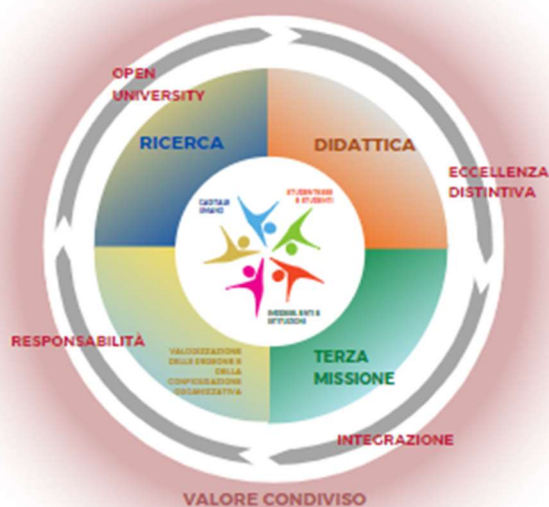


*La redazione del nuovo Piano Strategico di Dipartimento, con i relativi obiettivi, indicatori e target, tiene conto dell'esigenza di adeguarsi al Piano Strategico di Ateneo 2023-2025 nonché del contesto di riferimento, delle competenze e delle risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo e del Dipartimento, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Gli obiettivi strategici, realizzabili e verificabili, sono chiaramente comunicati al personale docente e tecnico-amministrativo. Il nuovo Piano Strategico tiene conto delle riflessioni e delle richieste di integrazione delle informazioni emerse in Ateneo durante il percorso di adeguamento del Sistema di Assicurazione Qualità al Modello AVA3 SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITA' NEGLI ATENEI.*

## 2.1. GLI STEP DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI DIPARTIMENTO

Il **punto di partenza** del processo di pianificazione strategica di un Dipartimento è il Piano Strategico di Ateneo. La strategia e gli obiettivi strategici di Dipartimento devono essere, infatti, 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 2 - Priorità strategiche, aree strategiche e creazione di valore (Piano Strategico UnivPM 2023-2025)*



Coerentemente con il Piano Strategico del nostro Ateneo, la strategia e gli obiettivi dei Dipartimenti sono delineati con riferimento alle **quattro priorità strategiche**:

- **Open University**
- **Eccellenza distintiva**
- **Integrazione**
- **Responsabilità**

Le quattro priorità strategiche vengono declinate in relazione alle *aree* strategiche (Ricerca, Didattica, Terza Missione e Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa). Queste caratterizzavano anche il precedente Piano Strategico di Ateneo e di Dipartimento e, quindi, permettono di identificare anche un trait d'union sia sostanziale sia formale con quanto pianificato e svolto negli anni precedenti.

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

Figura 3 - Il processo di pianificazione strategica



Il contenuto di questi step verrà descritto, nel dettaglio, nelle sezioni dedicate alla Open University, Eccellenza distintiva, Integrazione e Responsabilità proprio per far emergere come il Dipartimento abbia definito una propria strategia, con riferimento alle quattro priorità, a livello di Ricerca, Didattica, Terza Missione e Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa, in base alle proprie caratteristiche, alle proprie potenzialità, al proprio progetto culturale e anche in coerenza con le politiche e le linee strategiche di Ateneo.

### Step 1

#### **Analisi as is**

Situazione di partenza in cui si esprimono le principali linee di azione e i risultati che hanno caratterizzato l'attività del Dipartimento degli anni precedenti con riferimento alla singola Priorità Strategica.

L'analisi *as is* si deve riferire ad un triennio. A seconda della situazione, si farà riferimento all'anno solare ovvero all'anno accademico. Per le attività di ricerca e terza missione, si farà riferimento agli anni solari 2021, 2022 e 2023. Per l'attività didattica, si farà riferimento all'ultimo triennio solare ovvero all'ultimo triennio accademico per cui sono disponibili i dati.

Inoltre, nell'effettuare l'analisi *as is* occorre, quando possibile, fare riferimento anche agli indicatori usati per misurare gli obiettivi del Piano Strategico di Dipartimento 21-23. Questo permette di creare il trait d'union tra questa e la precedente pianificazione. Ovviamente potranno e dovranno essere usati anche altre informazioni ed indicatori a seconda di ciò che è ritenuto utile per delineare la situazione di partenza.

#### **SWOT Analysis**

Sintetizza i punti di forza e di debolezza che emergono dalla situazione di partenza e le opportunità e le minacce provenienti dall'esterno. È uno strumento essenziale per delineare, successivamente, strategia e obiettivi.

## Step 2

### Strategia del Dipartimento

Breve indicazione delle linee strategiche principali che si intende perseguire con riferimento alla specifica Priorità Strategica e alla sua declinazione nelle quattro Aree Strategiche. Queste linee devono essere coerenti con quelle di Ateneo e trovano espressione negli obiettivi strategici di Dipartimento.

## Step 3

### Definizione di obiettivi, indicatori e target

Esplicitazione degli obiettivi che il Dipartimento intende perseguire e loro concretizzazione attraverso indicatori e target. La baseline sarà costituita dall'ultimo anno solare ovvero dall'ultimo anno accademico considerato nell'analisi as is. Il quinquennio (solare o accademico) di riferimento dei target sarà quello successivo alla baseline.

Essendo un Dipartimento di Eccellenza, infatti, l'orizzonte che deve coprire il Piano Strategico è quello del Progetto Dipartimenti di Eccellenza (cinque anni, 2023-2027).

Gli indicatori scelti sono coerenti con quelli monitorati a livello di Piano Strategico di Ateneo, ovviamente se calcolabili a livello di Dipartimento e se coerenti con le specificità strategiche del Dipartimento stesso. Per tener conto delle specificità del DiMa sono stati integrati indicatori ulteriori in tutte le priorità strategiche. Infine, si è scelto di non calcolare alcuni indicatori che, anche se calcolabili anche a livello di Dipartimento, non risultano coerenti con le caratteristiche del Dipartimento stesso (es. viste le caratteristiche della ricerca in ambito manageriale, l'attività di brevettazione non è generalmente significativa per il DiMa).

Nel definire gli indicatori da integrare sono stati considerati quelli definiti dall'Ateneo in altri cruscotti/documenti (es. Cruscotto Didattica UnivPM, Bilancio Integrato, Schede SUA RD e CDS, Scheda Monitoraggio Annuale, Rapporto Riesame della ricerca, ecc.). In questi casi, oltre a garantire la coerenza con quanto avviene a livello di Ateneo, infatti, si hanno a disposizione anche il valore iniziale di riferimento e il confronto con i dati degli anni precedenti.

Infine, si segnala che, essendo il progetto Dipartimenti di Eccellenza 23-27 un progetto di sviluppo dipartimentale, alcuni degli indicatori di questo Piano Strategico sono anche utilizzati per il monitoraggio del progetto Dipartimenti di Eccellenza 23-27. Pertanto, nel presente Piano Strategico, **gli indicatori connotati con la scritta "(DipEcc)" sono quelli usati anche per il monitoraggio dei risultati del progetto Dipartimenti di Eccellenza 23-27.**

Nel presente piano strategico l'analisi as is e l'identificazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target verranno svolte, per ciascuna priorità, con riferimento alla Ricerca, alla Didattica, alla Terza Missione e alla Valorizzazione delle persone e della Configurazione organizzativa. Si precisa che le politiche e le azioni di sviluppo dei docenti verranno trattate nell'ambito delle tre tradizionali missioni, Didattica, Ricerca e Terza Missione, mentre le politiche e lo sviluppo del Personale Tecnico-Amministrativo (PTA), insieme ad aspetti che riguardano l'organizzazione, coerentemente anche con quanto previsto a livello di obiettivi dell'Ateneo, verranno approfonditi nell'area Valorizzazione delle Persone e della Configurazione organizzativa.

## Principali Documenti di supporto per la stesura del Piano Strategico

### AREA RICERCA

---



#### Documenti di riferimento

- Piano Strategico di Ateneo
  - Riesame del Dipartimento
  - Rapporti di Riesame della Ricerca Dipartimentale e TM degli anni passati
  - Risultati VQR
  - Risultati ASN
  - Indicatori quali-quantitativi della ricerca estratti da IRIS
  - Relazione annuale del Nucleo di Valutazione (con riferimento alla ricerca)
  - Risultati dell'Audit del Nucleo di Valutazione (anno 2021)
- 

### AREA DIDATTICA

Nell'esplicitare la strategia e gli obiettivi strategici il riferimento è, oltre ai **corsi di studio di laurea triennale e laurea magistrale** afferenti al Dipartimento, **anche al dottorato di ricerca**.

**Nell'illustrare la didattica è stato fatto riferimento anche alla Presidenza della Facoltà di Economia che è struttura di coordinamento della didattica.**



#### Documenti di riferimento

- Piano strategico di Ateneo
  - Schede SUA Corsi di Studio
  - Schede monitoraggio annuale
  - Rapporti Riesame ciclico CdS
  - Relazione annuale della Commissione Paritetica
  - Relazione annuale del Nucleo di Valutazione (con riferimento alla didattica)
  - Questionari di valutazione (studenti/laureandi/docenti)
  - Rapporti audit ente certificatore
  - Risultati di eventuali Audit di cui sono stati oggetto i CdS
-

## AREA TERZA MISSIONE

Nell'esplicitare la strategia e gli obiettivi strategici, come richiesto da AVA3-E, è stato fatto riferimento alle categorie intercettate dalle Linee Guida ANVUR e dalla VQR. Nella parte introduttiva, relativa al profilo del Dipartimento, è stato evidenziato anche quali delle attività di terza missione sono 'presidiate' dal DiMa e che verranno, di conseguenza, considerate in questo piano strategico.



### Documenti di riferimento

- Linee Guida ANVUR Terza Missione
  - Linee guida VQR
  - Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e sui finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati (ex art. 3-quater legge 9 gennaio 2009, n. 1)
- 

## AREA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA



### Documenti di riferimento

- Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025
  - Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza
  - Piano per l'uguaglianza di Genere - Gender Equality Plan 2022 - 2025 (GEP)
  - "Nuova Organizzazione di Ateneo" in vigore dal 1° Gennaio 2023 - Decreto del Direttore Generale n. 688 del 20/12/2022
  - Sistema di misurazione e valutazione della performance
  - Relazione sulla performance
  - Sistema Gestione Qualità certificato ISO 9001
  - Relazione annuale del Direttore Generale
-

## 2.2. SINTESI DELLE 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 trasferire conoscenze che siano all’avanguardia e, al contempo, ridurre sempre più la distanza tra Università e mondo del lavoro preparando 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 Priorità e 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, c.d. twin transition, crescita e valorizzazione delle persone e dei talenti, attenzione all’etica 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 di diversi SSD del dipartimento sia a migliorare la collaborazione, avviata e rafforzata progressivamente nel triennio 2021-2023, con gli altri Dipartimenti dell’Ateneo. Ciò è importante sia perché molte delle tematiche su cui è orientata la ricerca del dipartimento hanno una forte valenza interdisciplinare e, pertanto, la qualità e gli output della ricerca stessa beneficiano delle anzidette collaborazioni, sia perché ciò consente di migliorare l’attrazione di fondi di ricerca su base competitiva, funzionali ad acquisire risorse per favorire l’attività di ricerca, in generale, e quella dei giovani, in particolare.

Anche per quanto concerne la didattica, verranno poste in essere azioni per mantenere il livello qualitativo raggiunto negli anni precedenti, con un particolare focus al miglioramento di alcuni aspetti in cui la qualità può essere declinata, ossia la regolarità della carriera degli studenti e l’attrattività degli studenti provenienti da altre Regioni (per i CdS triennali) e da altri Atenei (per i CdS magistrali). A tal fine verranno sviluppate azioni mirate a livello organizzativo e informativo. Iniziative per accrescere l’interdisciplinarietà e l’orientamento verso la specializzazione (soprattutto nei CdS magistrali) sono state perseguite nell’ultimo triennio (si vedano, ad esempio, l’istituzione del nuovo CdS – in fase di approvazione al CUN – denominato “Management per la Valorizzazione Sostenibile delle Aziende e delle Risorse Ittiche” e la riforma del CdS “Economia e Management”) e verranno consolidate e, per quanto possibile, 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 socioeconomico.

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.

In questa sede si sintetizza la strategia di sviluppo del personale docente tenendo conto di tutto quanto illustrato nelle sezioni successive dedicate alle priorità strategiche. A questo riguardo, si segnala come, nel triennio precedente, la strategia di crescita del personale docente si sia orientata, in primis, ad “allargare la base”, vista la prevalenza di posizioni di seconda (professori associati) e soprattutto prima fascia (professori ordinari). Per il periodo coperto da questo piano (2024-2027) sono già state intraprese e, nel futuro, si intraprenderanno, azioni volte a far crescere tutte le componenti del Dipartimento. Si terrà quindi conto degli avanzamenti di carriera possibili per gli RTDb, si favoriranno prospettive di sviluppo per i giovani, sempre tenendo presente l'importanza di accrescere il potenziale di sviluppo del Dipartimento attraverso contratti di ricerca e posizione di RTDa o RTT. Ovviamente, si considereranno le necessità che emergeranno via via nei diversi settori/aree scientifico-disciplinari. In generale, 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 della capacità di contribuire agli orientamenti comuni del dipartimento che si sono indirizzati, ad esempio, verso la sostenibilità, la digitalizzazione, ecc.

Con riferimento ai contrattisti di ricerca, così come avvenuto per gli assegni di ricerca, si ribadisce quanto precedentemente affermato, ossia la necessità di acquisire sempre più fondi provenienti da fonti esterne per il loro finanziamento.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo e le attività da questo svolte, molto è stato fatto nel triennio passato in termini di riorganizzazione delle attività svolte. Per il periodo coperto dal Piano, visto l'andamento e l'aumento recentemente registrato dal PTA, la riorganizzazione avvenuta a livello di Ateneo, considerando che nel tempo sono aumentate e si sono differenziate ulteriormente le attività amministrative e tecniche svolte dal dipartimento in direzione di una maggiore internazionalizzazione della ricerca (bandi europei e competitivi) e interdisciplinarietà della stessa (partecipazione e creazione di centri di ricerca e servizi, ecc.), di una maggiore apertura al Territorio (istituzione nuovi osservatori, webinar, ecc.), si reputa importante potenziare la strutturazione e digitalizzazione delle conoscenze e delle informazioni a supporto delle attività e delle decisioni in appositi database di Dipartimento anche al fine di rendere più fluidi ed efficaci i processi decisionali e amministrativi. Per procedere in questa direzione, si proseguirà nel 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 a porre alta attenzione all'efficacia ed efficienza delle attività svolte.

La stessa attività di riorganizzazione dei processi informativi e decisionali proseguirà anche per la parte docente. Nel triennio precedente è stato sviluppato un processo di controllo-guida volto a indirizzare i comportamenti dei docenti verso gli obiettivi stabiliti nel piano strategico. Si proseguirà quindi nel monitorare ex post i risultati conseguiti e si cercherà, nel contempo, di sviluppare un processo di monitoraggio in itinere con particolare riguardo alle attività ritenute strategiche per il dipartimento (in particolare si comincerà con le attività di ricerca, vista la maggiore facilità nel reperire dati tempestivi). Si riorganizzerà il lavoro delle commissioni in modo che il loro operato sia improntato a un processo plan-do-act-check.

Per l'importanza che la comunicazione riveste, si continuerà a migliorare e aggiornare il sito web del dipartimento e si svilupperà ulteriormente la comunicazione esterna attraverso il sito e tutti i canali social.

### 3. PRIORITA' STRATEGICA I: OPEN UNIVERSITY

---

#### ANALISI AS IS

##### *Ricerca*

Il contributo del DiMa alla priorità strategica “Open University” può essere apprezzata analizzando:

- il livello di internazionalizzazione dell’attività di ricerca, inteso come la capacità dei soggetti afferenti al DiMa di realizzare prodotti di ricerca aventi il carattere dell’internazionalizzazione e di sviluppare relazioni con Atenei e centri di ricerca pubblici o privati internazionali;
- le relazioni nazionali, intese come la capacità dei soggetti afferenti al DiMa di stipulare accordi quadro e protocolli d’intesa con importanti realtà regionali e nazionali con cui sviluppare attività di ricerca, nonché la capacità dei membri afferenti al DiMa di attrarre finanziamenti da contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese;
- le politiche di reclutamento messe in atto dal DiMa.

Con riferimento ai prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione, da 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. Con riferimento a tale prospettiva, si sottolinea che i criteri di valutazione dei prodotti di ricerca per il prossimo esercizio VQR 2020-2024, anche con riferimento all’impatto internazionale, non sono ancora disponibili alla data di redazione del presente piano strategico e verranno elaborati dai GEV di riferimento entro il 31 luglio 2024. Pertanto, al fine di valutare la connotazione internazionale dei prodotti di ricerca del DiMa verranno presi in considerazione i criteri di valutazione dell’impatto internazionale utilizzati nell’ambito dell’ultimo esercizio VQR 2015-2019 in cui tale dimensione era annoverata 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 e, 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), ha tenuto conto anche dei ranking di riviste basati sulle indicizzazioni. Contrariamente, per il GEV 12, quindi per l’area giuridica, l’indicizzazione non ha avuto 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 8 riporta i dati sui prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione, per anno e totali.

L’analisi as is è condotta sull’ultimo triennio solare concluso (2021-2023). A tale proposito, rileva sottolineare che tutti e tre gli anni rientrano nell’ambito del prossimo esercizio VQR 2020-2024. L’analisi, quando riguarda i prodotti della Ricerca, è condotta sulla base della banca dati IRIS (dati aggiornati al 18 gennaio 2024), per quanto riguarda i dati sui prodotti di ricerca, e del sistema informativo interno del DiMa.



**Tabella 8 - Prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione, per anno e totali**

	2023	2022	2021	Totale
Prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione	36	45	49	130
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	40%	31%	37%	36%

La Tabella 9 mostra che la loro incidenza sui prodotti di ricerca complessivi riconducibili a una specifica area scientifica è particolarmente elevata per le aree economica e matematica, mentre è più contenuta per le aree aziendale e giuridica. Da questi dati, quindi, si evince una ulteriore manifestazione di quella eterogeneità tra aree scientifiche rilevata in precedenza. Nello specifico, sebbene alcune aree scientifiche (e relativamente a queste, alcuni settori scientifico-disciplinari in particolare) siano ancora nel mezzo di un percorso di transizione o apertura al contesto internazionale, è opportuno rilevare che, per alcune di esse, la ricerca presenta comunque una forte valenza legata al contesto nazionale e destinata ad avere su di esso un impatto rilevante. L'orientamento nazionale, quindi, non è per esse un punto di debolezza bensì di forza.

**Tabella 9 - Prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione, per anno e totali**

	2023	2022	2021	Totale
<b>Area aziendale</b>				
Articoli in rivista indicizzata	18	24	22	64
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	40%	39%	29%	35%
<b>Area economica</b>				
Articoli in rivista indicizzata	3	3	2	8
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	100%	75%	60%	73%
<b>Area giuridica</b>				
Articoli in rivista di fascia A internazionale	7	11	15	33
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	21%	17%	38%	24%
<b>Area matematica</b>				
Articoli in rivista indicizzata	8	7	10	25
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	89%	47%	100%	74%

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.

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. In tale prospettiva, la Tabella 10 riporta alcuni indicatori utili per apprezzare alcune rilevanti forme delle relazioni suddette.

**Tabella 10 - Indicatori utili per apprezzare le relazioni internazionali**

	2023	2022	2021
Numero di pubblicazioni con coautori stranieri	6	3	12
Numero di studiosi stranieri e <i>visiting professors</i> che hanno svolto attività di ricerca presso il dipartimento	5	4	1
Numero di nuovi accordi formalizzati di collaborazione con enti o laboratori di ricerca esteri promossi da ricercatori del dipartimento	1	2	0
Numero di ricercatori del dipartimento che hanno svolto attività di ricerca o di didattica presso università/enti di ricerca internazionali	8	7	5

Nel complesso, gli indicatori inclusi nella Tabella 10 segnalano una situazione più che soddisfacente. Si fa riferimento, in particolare, alla propensione dei soggetti afferenti al DiMa a svolgere attività di ricerca presso università/enti di ricerca internazionali (mobilità outgoing) e di attrarre studiosi e visiting professor per svolgere attività di ricerca presso il DiMa (mobilità incoming). Entrambi gli indicatori utili per apprezzare i due aspetti appena menzionati hanno fatto registrare un costante incremento nel triennio di riferimento. Da segnalare anche che nel triennio 2021-2023 il DiMa ha stipulato mediamente un nuovo accordo all'anno per collaborare formalmente con enti o laboratori di ricerca esteri, segno che i soggetti afferenti al DiMa hanno una buona propensione a sviluppare e consolidare relazioni con Atenei e centri di ricerca pubblici o privati internazionali. Seppure non sia possibile individuare un trend chiaro con riferimento al numero di pubblicazioni con coautori stranieri, dai numeri emerge che le relazioni instaurate con colleghi stranieri da parte dei soggetti afferenti al DiMa sono fruttuose anche in termini di attività di ricerca e pubblicazione. Va segnalato, tuttavia, che la capacità e la propensione di instaurare relazioni internazionali proficue e durature nel tempo appaiono concentrate in alcuni SSD e riferibili prevalentemente a pochi docenti.

Le relazioni nazionali possono essere analizzate prendendo in considerazione la capacità dei soggetti afferenti al DiMa di stipulare accordi quadro e protocolli d'intesa con importanti realtà regionali e nazionali con cui sviluppare attività di ricerca, didattica e terza missione, nonché la capacità dei membri afferenti al DiMa di stipulare e attrarre finanziamenti da contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese. Con riferimento alla prima prospettiva, la Tabella 11 mostra il numero di accordi quadro e protocolli d'intesa con realtà regionali e nazionali.

**Tabella 11 - Numero di accordi quadro e protocolli d'intesa con realtà regionali e nazionali**

	2023	2022	2021
Numero di accordi quadro e protocolli d'intesa con realtà regionali e nazionali	10	7	13

Oltre alla dimensione quantitativa appena analizzata, appare opportuno evidenziare che alcuni di questi accordi quadro e protocolli d'intesa sono stati stipulati con soggetti pubblici e privati di prim'ordine, come Consob, Cassa Depositi e Prestiti o Ariston.

In merito alla seconda prospettiva, la **Tabella 12** mostra il numero di contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese, nonché l'ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti grazie a tali contratti e convenzioni.

**Tabella 12 - Progetti e fondi di ricerca su contratti e convenzioni di ricerca**

	2023	2022	2021
Numero di contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese	3	2	4
Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese (€)	77.000	281.500	336.000

Anche l'ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese risulta soddisfacente, come mostrato nella Tabella 12. Da sottolineare i risultati ottenuti nel 2021 e nel 2022 grazie soprattutto a due contratti e convenzioni di ricerca stipulate per il centro di ricerca e servizio interdipartimentale CRISMAT che nel complesso hanno consentito di raccogliere finanziamenti per 400.000 €. In generale, tali buone performance possono essere ricondotte alla tradizionale capacità di creare e mantenere solide e stabili relazioni con enti pubblici e 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.

Per quanto riguarda le politiche di reclutamento, nel triennio di riferimento si sono avute le seguenti prese di servizio. Nel 2021 hanno preso servizio 7 soggetti (3 professori associati e 4 ricercatori), nel 2022 hanno preso servizio 11 soggetti (3 professori associati e 8 ricercatori), mentre nel 2023 hanno preso servizio 7 soggetti (un professore ordinario, un professore associato e 5 ricercatori).

Per quel che concerne, invece, le cessazioni in termini di personale docente, nel 2022 due ricercatori hanno receduto dal contratto, mentre un professore associato è passato ad un altro Dipartimento dell'Università Politecnica delle Marche. Nel 2023 un professore associato è stato assunto da un altro Ateneo e un professore ordinario è stato collocato in pensione.

A livello complessivo, dunque, il DiMa è cresciuto in maniera rilevante in termini di organico nel triennio di riferimento grazie soprattutto alla possibilità di bandire posizioni da ricercatore. In generale, le prese di servizio dei professori associati e dei professori ordinari fanno riferimento ad avanzamenti di carriera di personale docente già in servizio presso il DiMa. Quanto delineato risponde ad una precisa strategia del Dipartimento, come da Piano Strategico 2021-2023, di indirizzare l'attività di reclutamento a una forte immissione di ricercatori per porre le basi per una crescita di lungo termine del Dipartimento stesso consolidando e potenziando i risultati fino ad ora raggiunti. A questo riguardo, si sottolinea che la qualità dei neoassunti risulta elevata, come verrà approfondito in seguito nell'ambito della priorità strategica Eccellenza distintiva.

### **Didattica**

La priorità strategica Open University può essere espressa, con riferimento alla didattica, attraverso l'attrattività dei corsi di studio incardinati nel DiMa. Questa può essere dedotta dalle consistenze degli iscritti al primo anno di corso e dall'andamento delle stesse nel tempo (Tabella 13).

**Tabella 13 – Avvii di carriera al primo anno**

	2023 <sup>2</sup>	2022	2021	2020
CDS EA	103	112	132	136
CDS EM	122	144	148	206
CDS MPSS	104	102	83	65
CDS MASEC	39	39	61	46

<sup>2</sup> I valori relativi all'a. a. 2023-2024 per il CDS EA dovrebbero subire variazioni incrementative marginali. Quelli per i corsi di studi magistrali, invece, potrebbero subire variazioni incrementative più significative a causa dei ritardi nelle iscrizioni.

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC00a) e, per l'a. a. 2023-2024, Cruscotto Didattica UnivPM (aggiornato al 20.01.2024)

L'andamento (decrescente) registrato dal CDS EA e dal CDS EM è in linea, per tendenza, con quello medio registrato dagli Atenei non telematici. Quello del CDS EA è un po' più marcato, mentre quello del CDS EM è un po' meno marcato, rispetto al benchmark richiamato.

L'andamento (crescente) registrato dal CDS MPSS, invece, è in controtendenza. Quello registrato dal CDS MASEC, infine, è tendenzialmente irregolare.

L'andamento decrescente registrato dal CDS EA è attenzionato sia dal Consiglio di corso di studio di riferimento sia dal Consiglio di dipartimento. Il monitoraggio della qualità della didattica non ha fatto emergere alcuna criticità endogena al corso di studio. La consultazione delle "parti interessate", appositamente intensificata nell'ultimo anno, ha confermato la validità e l'attualità dell'offerta didattica. Il calo demografico, il fatto che la Facoltà di Economia abbia istituito un nuovo corso di studio triennale e il fatto che la modalità di erogazione dell'attività didattica sia solo "in presenza" potrebbero giustificare o concorrere a giustificare, almeno in parte, il calo di iscritti.

Anche l'andamento decrescente registrato dal CDS EM è attenzionato sia dal Consiglio di corso di studio di riferimento sia dal Consiglio di dipartimento. Il monitoraggio della qualità della didattica non ha fatto emergere alcuna criticità endogena al corso di studio. La consultazione delle "parti interessate", appositamente intensificata nell'ultimo anno, invece, ha suggerito al Consiglio di corso di studio di riferimento di revisionare l'offerta didattica (soprattutto nella direzione di definire figure professionali più chiare e verticali e programmi degli insegnamenti più coerenti con le stesse). Il relativo iter è in corso di svolgimento.

Il grado di attrazione dei corsi di studi incardinati nel DiMa può essere analizzato ulteriormente osservando, per il corso di studio triennale, la percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni, per i corsi di studio magistrali, la percentuale di iscritti al primo anno laureati in altro Ateneo e, per tutti i corsi di studio, la percentuale di iscritti al primo anno del corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (**Tabella 14**).

**Tabella 14 – Percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni (per i CdS triennali) e laureati in altro Ateneo (per i CdS magistrali)**

	2022	2021	2020
CDS EA	23,2	23,5	22,8
Media Atenei non telematici	23,8	24,1	22,2
CDS EM	16,0	14,9	12,1
CDS MPSS	72,5	59,0	56,9
CDS MASEC	53,8	47,5	39,1
Media Atenei non telematici	38,5	39,8	36,1

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatori iC10BIS e iC04)

La percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni, per il CDS EA, è stata sostanzialmente e stabilmente prossima a quella media registrata dagli Atenei non telematici.

La percentuale di iscritti al primo anno laureati in altro Ateneo, per il CDS EM, è stata significativamente e stabilmente inferiore a quella media registrata dagli Atenei non telematici mentre, per il CDS MPSS e il CDS MASEC, è stata, quasi sempre, significativamente e stabilmente superiore alla stessa.

I valori dell'indicatore qui in esame hanno rafforzato la necessità di revisionare l'offerta didattica del CDS EM che, come rilevato in precedenza, è in corso di svolgimento.

I valori dell'indicatore qui in esame relativi al CDS MPSS e al CDS MASEC sono particolarmente soddisfacenti e coerentemente in linea con natura e caratteristiche dei due corsi di studio magistrali, pensati per laureati triennali non necessariamente di ambito economico-aziendale.

**Tabella 15 – Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero**

	2022	2021	2020
CDS EA	1,79	1,52	0,00
Media Atenei non telematici	5,08	3,93	3,31
CDS EM	0,69	0,00	0,00
CDS MPSS	0,00	0,00	0,00
CDS MASEC	0,00	0,00	2,17
Media Atenei non telematici	7,14	6,70	4,94

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC12)

La percentuale di studenti iscritti al primo anno di corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (misura del grado di attrazione internazionale), per tutti i corsi di studio, è significativamente e stabilmente inferiore a quella media registrata dagli Atenei non telematici, come mostrato nella **Tabella 15**.

I valori dell'indicatore qui in esame sono coerenti con natura e caratteristiche dei corsi di studio che sono erogati integralmente in lingua italiana e sono pensati, in via preferenziale, per studenti italiani. Di conseguenza, essi non sono percepiti come critici.

Il CDS EA, comunque, ha attivo un accordo internazionale per il rilascio del doppio titolo. Questo, tuttavia, non ha favorito l'attrazione di studenti stranieri.

Seppure ciascuno dei due dipartimenti in cui si articola la Facoltà di Economia abbia l'autonomia di attivare corsi di studio, nel rispetto dei principi generali dell'efficacia e dell'efficienza, l'offerta didattica complessiva è la risultante di un processo partecipato e condiviso a livello di facoltà. Allo stato attuale, i due corsi di studio erogati in lingua inglese, uno triennale (CDS DEB) e l'altro magistrale (CDS IEC), sono incardinati nell'altro dipartimento (DISES) della Facoltà di Economia.

Il DiMa contribuisce al grado di internazionalizzazione dell'attività didattica della Facoltà di Economia, quindi dell'Ateneo, indirettamente, attraverso quei docenti a esso afferenti che sono titolari di insegnamenti in lingua inglese nell'ambito dei corsi di studio erogati in lingua inglese incardinati nel DISES (CDS DEB e CDS IEC).

Il DiMa ritiene che sia particolarmente importante che i corsi di studio intercettino, prima, e tengano conto di, poi, le esigenze di formazione del contesto socioeconomico di riferimento dal momento che questo favorirebbe l'attrattività dei corsi di studio. L'attività preposta a intercettare le esigenze di formazione del contesto economico di riferimento è l'attività di consultazione delle c.d. "parti interessate". Infatti, attraverso tale attività è possibile monitorare gli eventuali mutamenti delle esigenze di formazione che possono richiedere modifiche, di varie intensità e forma, alla offerta didattica (modifica dei programmi degli insegnamenti, integrazione/sostituzione di insegnamenti, istituzione di nuovi corsi di studio, ecc.). L'attività in esame ha portato, nell'a.a. 2020-2021, all'attivazione del CDS MASEC e porterà, nell'a.a. 2024-2025, all'attivazione di un nuovo corso di studio triennale. La stessa ha portato, nell'a.a. 2021-2022, alla nuova configurazione della offerta didattica del curriculum EDI del CDS EM e porterà, nell'a.a. 2024-2025, alla nuova configurazione della intera offerta didattica del CDS EM.

L'attrattività dei corsi di studio e l'apertura alle esigenze di formazione del contesto socioeconomico di riferimento, analizzate fin qui, misurano il grado di "apertura all'esterno" del DiMa. Tuttavia, in linea con la priorità strategica della "Open University" del piano strategico di Ateneo, il DiMa tiene a, e promuove, la "apertura verso l'esterno", intesa come propensione degli studenti dei corsi di studio incardinati in esso a maturare CFU all'estero. Studiare all'estero, per il DiMa, rappresenta, da un lato, una via di crescita culturale e personale che arricchisce in modo significativo gli studenti e, dall'altro, un mezzo per acquisire esperienze molto apprezzate nel mondo del lavoro.

Le percentuali di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti, per i diversi corsi di studio, sono state prevalentemente inferiori a quelle medie degli Atenei non telematici (**Tabella 16**).

Il DiMa ritiene che la via principale per aumentare le percentuali suddette sia quella di migliorarne e incrementarne la promozione.

**Tabella 16 Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti**

	2021	2020	2019
CDS EA	2,29	0,00	1,21
Media Atenei non telematici	2,41	1,05	2,39
CDS EM	2,86	1,07	4,00
CDS MPSS	0,00	6,00	0,00
CDS MASEC	2,28	0,00	-
Media Atenei non telematici	4,67	3,10	5,31

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC10BIS)

Facendo riferimento al dottorato di ricerca, il grado di "apertura all'esterno" e il grado di "apertura verso l'estero" possono essere misurati attraverso la "percentuale di borse di dottorato finanziate da enti esterni" e la "percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero", come mostrato nelle **Tabella 17** e nella **Tabella 18**.

**Tabella 17 – Percentuale di borse di dottorato finanziate da enti esterni**

	XXXIX ciclo	XXXVIII ciclo	XXXVII ciclo
Percentuale	57,1	40,0	37,5

**Tabella 18 – Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero**

	XXXVII ciclo	XXXVI ciclo	XXXV ciclo
Percentuale	25,0	10,0	25,0

Pur non avendo, in questo caso, benchmark di riferimento, i valori registrati, soprattutto quelli relativi alle borse di dottorato finanziate da enti esterni, appaiono soddisfacenti.

### **Terza Missione**

La linea strategica di Open University, con riferimento alla terza missione, viene perseguita dal DiMa in termini di "occasioni di dialogo", rapporti di collaborazione e attività di public engagement che il DiMa realizza.

Infatti, in linea con la strategia di Ateneo, il DiMa ha sempre avuto un forte rapporto con il territorio di riferimento e con i vari attori, favorendo il trasferimento di conoscenze e competenze manageriali, nonché collaborando attivamente con aziende e istituzioni per contribuire alla crescita, al benessere e quindi allo sviluppo sostenibile.

**Tabella 19 – Indicatori as is di terza missione**

	2023	2022	2021
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 (public engagement)	9	17	n.d.
Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici e privati e imprese	31	33	24
Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo del Dipartimento	0,70 [40/57]	0,93 [50/54]	0,50 [24/48]
Numero imprese/istituzioni/organizzazioni con cui si intrattengono relazioni	29	36	24
Numero di organismi DiMa-aziende attivi (osservatori, laboratori, consorzi, ecc.)	3	3	2
Numero di social media presidiati	3	3	3
Numero di follower FB	1069	1020	800
Numero di follower LinkedIn	998	819	580
Numero di follower Instagram	619	449	n.d.

L'indicatore relativo al numero di iniziative è stato rivisto in termini di modalità di calcolo onde rappresentare in modo più affidabile le iniziative di DiMa di public engagement, ossia quelle patrocinate e comunicate dal DiMa, e quindi rientranti in una logica sistemica, e non quelle fatte dai singoli docenti in modo non coordinato e sporadico. Con questa nuova modalità si è potuto ricostruire unicamente il dato relativo al 2022 e al 2023 in quanto i dati relativi alle annualità precedenti non sono disponibili.

Gli indicatori mostrano complessivamente un quadro che si è tendenzialmente migliorato nel tempo, eccezion fatta per il 2023. Le attività di public engagement e di collaborazione con imprese/istituzioni/organizzazioni, sia in termini assoluti sia in rapporto all'organico del dipartimento, si attestano su livelli positivi; tuttavia, mentre i rapporti con enti e aziende sono sostanzialmente stabili, le iniziative di public engagement del DiMa hanno registrato una flessione. Tale flessione viene accentuata ulteriormente dal fatto che dal 2022 al 2023 si è avuto un ampliamento dell'organico.

Si registra, altresì, nel triennio una sostanziale stabilità del numero di imprese/istituzioni/organizzazioni con cui il dipartimento intrattiene relazioni. Si realizzano così le attività volte a trasferire a un ampio pubblico di imprenditori, professionisti e manager i risultati dell'attività di ricerca svolta.

Il DiMa partecipa a tre organismi, precedentemente citati, ossia l'Osservatorio permanente sulla figura del controller, l'Osservatorio sulla legalità economica e i diritti fondamentali – OLED e l'Organismo Italiano di Business Reporting ETS – OIBR.

Le attività realizzate vengono anche condivise tempestivamente e regolarmente grazie ai social media che promuovono eventi organizzati o partecipati dal DiMa che possono essere di interesse diffuso. Il DiMa è presente, come evidenziato, su Facebook, Instagram e LinkedIn; in tutti e tre i social ha registrato negli anni un incremento dei follower che sono rappresentati non solo da studenti ed ex studenti, ma anche da professionisti, imprenditori e soggetti che, a vario titolo, sono interessati alle attività di diffusione delle conoscenze effettuate dal dipartimento.

### ***Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa***

Con riferimento all'Open University, a livello organizzativo, nel triennio precedente, si è conclusa l'attività di completamento e aggiornamento del sito web di Dipartimento ed è stata avviata e costantemente sviluppata l'attività di comunicazione tramite i canali social Facebook, Instagram e LinkedIn. Inoltre, è stato anche sviluppato lo studio di una nuova identità del Dipartimento che ha portato all'individuazione di un più efficace registro di comunicazione da utilizzare per comunicare e divulgare i risultati conseguiti sul piano della didattica, della ricerca e della terza missione, avendo particolare riguardo al conseguimento del riconoscimento quale dipartimento di eccellenza.

Il Personale Tecnico-Amministrativo interviene quale supporto in tutta una serie di attività legate alle iniziative di comunicazione e di disseminazione verso l'esterno quali, ad esempio, realizzazione di progettazioni grafiche, impaginazione e stampa di prodotti editoriali e materiali per convegni, supporto editing, video editing, supporto tecnico e amministrativo alle iniziative del Dipartimento.



## SWOT Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presenza di competenze e know-how di natura strumentale necessari nell'ambito dei progetti di ricerca internazionali</li><li>• Capacità di instaurare e mantenere relazioni solide e durature con altri enti di ricerca nazionali o internazionali</li><li>• Elevata qualità della didattica</li><li>• Reputazione, visibilità (anche online)</li><li>• Competenze distintive di interesse per il territorio</li><li>• Capitale relazionale significativo: relazioni solide con diverse aziende del territorio e con i principali attori</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Livello ancora limitato di internazionalizzazione di alcuni settori scientifico-disciplinari</li><li>• Non estese relazioni internazionali (appaiono concentrate in alcuni SSD e riferibili prevalentemente a pochi docenti)</li><li>• Elevato impegno didattico e istituzionale-amministrativo, per alcuni, che può comprimere il tempo dedicato alla ricerca e alla terza missione</li><li>• Attrazione di laureati in altro Ateneo (ciroscritta al CDS EM)</li><li>• Propensione a maturare CFU all'estero</li><li>• Promozione</li><li>• Limitato numero di docenti e poco coordinamento dei docenti nelle attività di terza missione</li></ul>
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescente spinta all'instaurazione di relazioni nazionali e internazionali nell'ambito del mondo accademico e in UnivPM</li><li>• Crescenti opportunità di mobilità internazionale</li><li>• Continua evoluzione del "mercato del lavoro"</li><li>• Crescente rilevanza a livello economico e sociale di tematiche su cui opera il dipartimento</li><li>• Riconoscimento dell'attività di terza missione nella VQR e in UnivPM</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limitatezza delle risorse pubbliche destinate all'instaurazione di relazioni nazionali e internazionali</li><li>• Calo demografico</li><li>• Concorrenza di altri Atenei, anche telematici</li><li>• Ridotto riconoscimento delle attività di terza missione a livello individuale ai fini ASN, delle opportunità di carriera e di attrazione fondi</li></ul>

## STRATEGIA, OBIETTIVI STRATEGICI E INDICATORI/TARGET

### Ricerca

Con riferimento alla priorità strategica dell'Open University, la precedente analisi evidenzia una situazione complessivamente soddisfacente. I soggetti afferenti al DiMa hanno dimostrato, nel triennio di riferimento, una buona capacità di sviluppare relazioni sia con Atenei e centri di ricerca pubblici o privati internazionali sia con importanti realtà regionali e nazionali. A livello di sviluppo di relazioni internazionali, si segnala tuttavia che la capacità e la propensione a instaurare relazioni internazionali proficue e durature nel tempo appaiono concentrate in alcuni SSD e riferibili prevalentemente a pochi docenti. Possibilità di sviluppo e miglioramento sono emerse anche con riferimento alla capacità di realizzare prodotti di ricerca aventi il carattere dell'internazionalizzazione, soprattutto per alcune aree scientifiche, e al grado di apertura verso l'esterno delle politiche di reclutamento messe in atto dal DiMa. Gli obiettivi e i relativi indicatori/target relativi alle aree anzidette sono indicati nella tabella che segue.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Incrementare e rafforzare le relazioni nazionali e internazionali sia a livello istituzionale sia di singoli ricercatori (attraverso la mobilità ricercatori, lo sviluppo di accordi, l'implementazione di un processo di comunicazione ad hoc per aumentare l'autorevolezza dell'Ateneo anche come centro all'avanguardia da un punto di vista tecnologico)</i>						
<b>Obiettivi dipartimentali</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>
<b>Mantenere elevata la produttività scientifica sotto il profilo dell'internazionalizzazione</b>	<i>Articoli in rivista indicizzata (area aziendale)</i>	18	≥22	≥22	≥22	≥22
	<i>Articoli in rivista indicizzata (area economica)</i>	3	≥3	≥3	≥3	≥3
	<i>Articoli in fascia A internazionale (area giuridica)</i>	7	≥11	≥11	≥11	≥11
	<i>Articoli in rivista indicizzata (area matematica)</i>	8	≥8	≥8	≥8	≥8
<b>Mantenere elevata la capacità di sviluppare relazioni con Atenei e centri di ricerca pubblici o privati internazionali</b>	<i>Numero di nuovi accordi formalizzati di collaborazione con enti o laboratori di ricerca esteri promossi da ricercatori del dipartimento</i>	1	≥1	≥1	≥1	≥1
	<i>Numero di ricercatori del dipartimento che hanno svolto attività di ricerca presso università/enti di ricerca internazionali (DipEcc) (*)</i>	8	≥7	≥7	≥7	≥7
	<i>Numero di Visiting Professors (DipEcc)</i>	4	≥4	≥4	≥4	≥4
<b>Mantenere elevata la capacità di sviluppare relazioni con enti pubblici, privati e imprese per finalità di ricerca e attrarre finanziamenti</b>	<i>Numero di nuovi accordi quadro e protocolli d'intesa con realtà regionali e nazionali</i>	10	≥10	≥10	≥10	≥10
	<i>Numero di nuovi contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese</i>	3	≥3	≥3	≥3	≥3
	<i>Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese (€) (**)</i> (DipEcc)	77.000	≥100.000	≥100.000	≥100.000	≥100.000
<b>Mantenere un adeguato grado di apertura verso l'esterno nelle politiche di reclutamento</b>	<i>Numero dei professori di I e II fascia reclutati nel triennio precedente e non precedentemente compresi nei ruoli dell'Ateneo</i>	0	3	≥0	≥0	≥0

(\*) Per il monitoraggio del progetto DipEcc si considerano solo coloro che sono in mobilità con riferimento alle tematiche del progetto.

(\*\*) Per il PS, la pianificazione è stata fatta escludendo misure attivate una tantum (es. PNRR).

## Didattica

In linea con l'obiettivo fissato dall'Ateneo nell'ambito della priorità strategica "Open University", il DiMa intende consolidare l'offerta formativa ai diversi livelli esistente e, nel limite delle proprie possibilità, incrementare la stessa, sviluppando corsi di studio che siano attrattivi a livello nazionale e internazionale e che tengano conto delle esigenze del contesto socioeconomico di riferimento. In tale prospettiva vanno lette sia la nuova offerta didattica del CDS EM sia l'istituzione del nuovo CDS MARI (per il quale una descrizione analitica è data nel prosieguo). Coerentemente, il DiMa fissa obiettivi in termini di numero di corsi di studio attivi e numero di avvisi di carriera al primo anno.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b> <i>Incrementare l'offerta formativa ai diversi livelli per favorire lo sviluppo di corsi che siano attrattivi a livello nazionale e internazionale e che tengano conto delle esigenze del contesto socioeconomico</i>						
Obiettivi dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 23-24	Target 24-25	Target 25-26	Target 26-27
<b>Mantenere elevata l'attrattività dei Corsi di Studio incardinati presso il DiMa</b>	<i>Numero Corsi di studio attivi triennali</i>	1	1	2	2	2
	<i>Numero Corsi di studio attivi magistrali</i>	3	3	3	3	3

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b> <i>Incrementare l'offerta formativa ai diversi livelli per favorire lo sviluppo di corsi che siano attrattivi a livello nazionale e internazionale e che tengano conto delle esigenze del contesto socioeconomico</i>						
Obiettivi dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 23-24	Target 24-25	Target 25-26	Target 26-27
<b>Mantenere elevata l'attrattività dei Corsi di Studio incardinati presso il DiMa</b>	<i>Avvisi di Carriera al primo anno</i>					
	- CDS EA	112	≈ 110	≈ 110	≈ 110	≈ 110
	- CDS EM (DipEcc)	144	≈ 140	≈ 180	≈ 180	≈ 180
	- CDS MPSS (DipEcc)	102	≈ 100	≈ 100	≈ 100	≈ 100
	- CDS MASEC (DipEcc)	39	≈ 40	≈ 40	≈ 40	≈ 40
	- CDS MARI	-	-	≈ 30	> 30	> 30

Considerato il calo demografico registrato finora e tendenzialmente in crescita nel territorio regionale di riferimento, il DiMa ritiene che l'obiettivo della crescita degli iscritti al primo anno possa essere realizzato puntando alla crescita, per i corsi di studi triennali, di quelli provenienti da altre regioni e, per i corsi di studio magistrali, di quelli laureati in altro Ateneo. Coerentemente, il DiMa fissa obiettivi in termini di percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni (per i corsi di studio triennali) e laureati in altro Ateneo (per i corsi di studio magistrali).

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b> <i>Incrementare l'offerta formativa ai diversi livelli per favorire lo sviluppo di corsi che siano attrattivi a livello nazionale e internazionale e che tengano conto delle esigenze del contesto socioeconomico</i>						
Obiettivi dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 22-23	Target 23-24	Target 24-25	Target 25-26
<b>Mantenere elevata l'attrattività dei Corsi di Studio incardinati presso il DiMa</b>	<i>Percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni (per i CdS triennali) e laureati in altro Ateneo (per i CdS magistrali)</i>					
	- CDS EA	23,2	≈ 24*	≈ 24*	≈ 24*	≈ 24*
	- CDS EM	16,0	≈ a. p.	> a. p.	> a. p.	> a. p.
	- CDS MPSS	72,5	> 65**	> 65**	> 65**	> 65**
	- CDS MASEC	53,8	> 50**	> 50**	> 50**	> 50**
	- CDS MARI	-	-	> 24*	> 24*	> 24*

a. p. anno precedente

\* media dei valori registrati dal benchmark negli ultimi due anni

\*\* media dei valori registrati dal CdS negli ultimi due anni

L'ipotesi che il CDS EM possa raggiungere il livello del benchmark, espresso in termini percentuali, è piuttosto inverosimile: il denominatore dell'indicatore, per il CDS EM, è molto più elevato di quello medio degli Atenei non telematici. Considerando che ci si è fissati l'obiettivo di aumentare il numero di avvii di carriera, i target indicati implicano che il numeratore (laureati in altro Ateneo) registri una crescita maggiore di quella registrata dal denominatore (avvii di carriera).

Al fine di supportare il conseguimento degli obiettivi di attrazione, il DiMa ritiene che sia fondamentale adottare e attuare adeguate politiche di comunicazione e promozione, soprattutto con riferimento alla nuova offerta didattica del CDS EM e al nuovo CDS MARI.

Per le ragioni illustrate in precedenza, il DiMa ritiene fondamentale che gli studenti acquisiscano CFU all'estero. Coerentemente, il DiMa fissa obiettivi in termini di percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Incrementare l'offerta formativa ai diversi livelli per favorire lo sviluppo di corsi che siano attrattivi a livello nazionale e internazionale e che tengano conto delle esigenze del contesto socioeconomico</i>						
<b>Obiettivo dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 22-23</b>	<b>Target 23-24</b>	<b>Target 24-25</b>	<b>Target 25-26</b>
<b>Mantenere il livello di crediti acquisiti all'estero dagli studenti</b>	<i>Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti</i>					
	- CDS EA	2,29	≥ 2,29	> a. p.	> a. p.	> a. p.
	- CDS EM	2,86	≥ 2,86	> a. p.	> a. p.	> a. p.
	- CDS MPSS	0,0	> 0,00	> a. p.	> a. p.	> a. p.
	- CDS MASEC	2,28	≥ 2,28	> a. p.	> a. p.	> a. p.
	- CDS MARI	-	-	-	≈ 0,00	> a. p.

a. p. anno precedente

Si ricorda che l'indicatore è costruito considerando, al numeratore, i CFU conseguiti all'estero dagli iscritti all'a. a. X/X+1 nell'a. s. X+1 e, al denominatore, i CFU conseguiti dagli iscritti all'a. a. X/X+1 nell'a. s. X+1.

Al fine di supportare il conseguimento dell'obiettivo dell'acquisizione di CFU all'estero, il DiMa ritiene che sia fondamentale aumentare e migliorare l'attività di promozione/sensibilizzazione, sia con azioni dirette sia sollecitando in tal senso l'organo dell'Ateneo preposto a tale attività.

Infine, proprio per rispondere alle esigenze del contesto socio-economico, il DiMa, negli anni, ha avviato una serie di insegnamenti che, attraverso un'intensa attività laboratoriale, permettono agli studenti di apprendere l'uso di software utilizzati dalle aziende a supporto delle attività gestionali e strategiche. A tal fine, sono stati avviati i seguenti insegnamenti: il Laboratorio Sistemi Informativi (Azienda Virtuale), il Laboratorio di Business Intelligence, il Laboratorio di Corporate Performance Management e il Laboratorio di Digital Strategy e Data Intelligence Analysis.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Incrementare l'offerta formativa ai diversi livelli per favorire lo sviluppo di corsi che siano attrattivi a livello nazionale e internazionale e che tengano conto delle esigenze del contesto socioeconomico</i>						
<b>Obiettivi dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 23-24</b>	<b>Target 24-25</b>	<b>Target 25-26</b>	<b>Target 26-27</b>
<b>Mantenere elevata l'attrattività dei Corsi di Studio incardinati presso il DiMa</b>	<i>N. di studenti/discenti che usufruiscono dei laboratori didattici</i>	84	≥ a.p.	≥ a.p.	≥ a.p.	≥ a.p.

a. p. anno precedente

## Terza Missione

In generale, la strategia del DiMa con riferimento alla terza missione è mirata a perpetrare le attività attuate cercando di consolidare i punti di forza e sfruttando le opportunità offerte dal mercato e dal contesto. Nello specifico, tra i punti di forza del Dipartimento si annoverano la reputazione e la visibilità del Dipartimento, la disponibilità di competenze distintive rilevanti per il territorio, nonché la rete di relazioni instaurate negli anni dai vari docenti e ricercatori del Dipartimento con i vari attori del territorio anche grazie alla costante partecipazione ad eventi divulgativi e informativi. Va però evidenziato che l'attività di public engagement coinvolge un numero, pur crescente, ma sempre limitato di docenti rispetto al totale. Permane infatti, come in passato, un forte impegno dei docenti e ricercatori del DiMa in attività di ricerca e di didattica, alla luce della maggiore rilevanza che queste hanno. Infatti, le progressioni di carriera e la capacità di attrarre fondi dei singoli sono ancora collegate prevalentemente alle attività di ricerca e, in subordine, a quelle di didattica. Conseguentemente, i singoli possono comprensibilmente propendere per trascurare le attività di terza missione a favore delle altre due, maggiormente premianti. Questo è un aspetto che si deve tener presente in sede di definizione dei target. Inoltre, si ravvisa un limitato coordinamento tra docenti nelle attività che implica, potenzialmente, una efficacia limitata su cui è necessario fare azioni mirate. Le opportunità che si sfrutteranno per potenziare le attività sono legate al crescente interesse del territorio verso le tematiche sviluppate dal DiMa e alla forte sollecitazione politica a sviluppare attività di public engagement (vedi VQR III missione).

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Promuovere un modello partecipativo di interazione con gli attori del sistema socioeconomico al fine di riconoscere l'università come volano di crescita (culturale, sociale, economico, sanitario) per il territorio capace di intercettare i bisogni espressi e favorire proattivamente la nascita/consapevolezza di nuovi bisogni</i>						
<b>Obiettivi dipartimentali</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>
<b>Incrementare le relazioni con aziende e istituzioni volte alla diffusione e applicazione dei risultati della ricerca</b>	<i>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 (public engagement)</i>	9	≥10	≥10	≥10	≥10
	<i>Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese</i>	31	≥30	≥30	≥30	≥30
	<i>Numero imprese/istituzioni/organizzazioni con cui si intrattengono relazioni</i>	29	≥30	≥30	≥30	≥30
	<i>Numero di organismi DiMa-aziende attivi (osservatori, laboratori, consorzi, ecc.)</i>	3	≥3	≥3	≥3	≥3
	<i>Numero aziende (totale e MPMI) coinvolte in attività del CESOD (Dipec)</i>	0	≥5	≥7	≥10	≥10
<b>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</b>	<i>Numero di social media presidiati</i>	3	≥3	≥3	≥3	≥3
	<i>Numero di follower FB</i>	1069	≥+5% a.p.	≥+5% a.p.	≥+5% a.p.	≥+5% a.p.
	<i>Numero di follower LinkedIn</i>	998	≥+5% a.p.	≥+5% a.p.	≥+5% a.p.	≥+5% a.p.
	<i>Numero di follower Instagram</i>	619	≥+5% a.p.	≥+5% a.p.	≥+5% a.p.	≥+5% a.p.
	<i>Numero di iniziative di divulgazione su temi DipEcc (Dipec)</i>	9	≥4	≥4	≥4	≥4

## **Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa**

Con riferimento all'Open University, si intende migliorare i servizi tecnici e amministrativi a supporto delle iniziative e della comunicazione verso gli stakeholder. Ci si riferisce, in particolare, all'aggiornamento costante e continuo del sito web, alla realizzazione di progettazioni grafiche, impaginazione e stampa di prodotti editoriali e materiali per convegni, supporto editing, video editing per tutte le numerose iniziative del Dipartimento, nonché al supporto tecnico e amministrativo alle iniziative del Dipartimento. Gli obiettivi relativi allo sviluppo della comunicazione esterna, tramite i social, sono stati inseriti nella parte dedicata alla terza missione.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b> <b>Migliorare i servizi nella prospettiva di 'creazione di valore' per i principali stakeholder</b> <b>(con particolare focus su servizi a supporto del processo di internazionalizzazione e di integrazione col territorio)</b>						
<b>Obiettivi dipartimentali</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>
<b>Migliorare i servizi tecnici e amministrativi a supporto delle iniziative e della comunicazione verso gli stakeholders</b>	<i>Rispetto dei tempi concordati con i docenti in relazione alle diverse attività [Tempo di realizzazione/ tempo concordato]</i>	n.d.	90%	≥ a.p.	≥ a.p.	≥ a.p.

## 4. PRIORITA' STRATEGICA II: ECCELLENZA DISTINTIVA

---

### ANALISI AS IS

#### Ricerca

Il contributo del DiMa alla priorità strategica “Eccellenza Distintiva” può essere apprezzato analizzando la dimensione quantitativa e qualitativa della ricerca prodotta dal DiMa, nonché la partecipazione dei ricercatori afferenti al DiMa a progetti di ricerca considerati di eccellenza.

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 il quinquennio 2023-2027 per la quale, come ricordato in precedenza, sono stati importanti i risultati dell’esercizio VQR 2015-2019.

Prendendo in considerazione i tre esercizi VQR che ci sono stati, 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 2015-2019, 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* ha portato all’abbandono di 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 primi due esercizi VQR. Tale cambiamento complica drasticamente la possibilità di esprimere una valutazione preventiva affidabile della qualità di un prodotto di ricerca.

Le considerazioni appena sviluppate sono in linea di massima valide se si prende in considerazione anche il prossimo esercizio VQR 2020-2024 la cui versione definitiva del bando contenente le informazioni sul numero di prodotti di ricerca da conferire da un dipartimento e da un soggetto afferente al dipartimento, nonché i criteri di valutazione della qualità della ricerca, è stata resa disponibile il 31 ottobre 2023, ossia in prossimità della fine del periodo di riferimento della valutazione stessa. Anche in merito al prossimo esercizio VQR 2020-2024, sebbene i criteri di valutazione per le diverse aree scientifiche siano informati a medesimi principi generali, viene concessa la possibilità ai GEV competenti di adattare tali criteri in relazione alle caratteristiche dell’area: i criteri di valutazione, quindi, potrebbero non solo discostarsi da quelli utilizzati nei precedenti esercizi, ma anche differenziarsi, anche in modo significativo, da area ad area. Infine, anche nel prossimo esercizio VQR 2020-2024 viene confermato l’utilizzo della *peer review*, informata o pura, secondo il tipo di prodotto di ricerca e l’area scientifica di riferimento del prodotto di ricerca, complicando notevolmente, come già scritto in precedenza, la possibilità di effettuare una valutazione preventiva affidabile della qualità dei prodotti 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, con riferimento sia all’ultimo sia al prossimo esercizio VQR, a tre GEV diversi. Evidentemente, l’assenza di criteri di valutazione noti con congruo anticipo compromette la possibilità di informare/indirizzare i comportamenti verso direzioni che siano auspicabilmente garanzia di efficacia e risultati soddisfacenti. È altrettanto evidente come, 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 e dal bando del prossimo esercizio VQR. Oltre alla originalità, al rigore metodologico e all'impatto degli studi, rileva **il numero di prodotti di ricerca complessivo (a livello di dipartimento) e per singolo soggetto che a esso afferisce**. La Tabella 20 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 il prossimo esercizio VQR 2020-2024 sarà all'incirca 143 prodotti<sup>3</sup>, con riferimento a un arco temporale di cinque anni, i dati inclusi nella Tabella 20 mostrano che i soggetti afferenti al DiMa hanno pubblicato, nel triennio di riferimento, 366 prodotti di ricerca, pari a 2,5 volte il numero di prodotti attesi per il prossimo esercizio VQR.

**Tabella 20 - Prodotti di ricerca per tipologia, anno e totali**

	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Totale</b>
Articolo in rivista	59	80	72	<b>211</b>
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	24	55	53	<b>132</b>
Monografia o trattato scientifico	6	10	7	<b>23</b>
<b>Totali</b>	<b>89</b>	<b>145</b>	<b>132</b>	<b>366</b>

La Tabella 21 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 40% della produzione scientifica dell'area aziendale e dell'area giuridica, mentre sono occasionali per le altre due aree. Le monografie e i trattati scientifici incidono invece in modo simile sulla produzione scientifica dell'area aziendale (6%), economica (9%) e giuridica (8%), mentre sono assenti nell'ambito di quella dell'area matematica.

**Tabella 21 - Prodotti di ricerca per area scientifica, tipologia e anno**

	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Totale</b>
<b>Area aziendale</b>				
Articoli in rivista	32	33	34	<b>99</b>
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	11	24	38	<b>73</b>
Monografia o trattato scientifico	2	4	5	<b>11</b>
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>61</b>	<b>77</b>	<b>183</b>
<b>Area economica</b>				
Articoli in rivista	2	3	3	<b>8</b>
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	0	1	1	<b>2</b>
Monografia o trattato scientifico	0	0	1	<b>1</b>
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
<b>Area giuridica</b>				
Articoli in rivista	17	30	25	<b>72</b>
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	12	29	14	<b>55</b>
Monografia o trattato scientifico	4	6	1	<b>11</b>
<b>Totale</b>	<b>33</b>	<b>65</b>	<b>40</b>	<b>138</b>
<b>Area matematica</b>				
Articoli in rivista	8	14	10	<b>32</b>
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	1	1	0	<b>2</b>
Monografia o trattato scientifico	0	0	0	<b>0</b>
<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>34</b>

<sup>3</sup> Nell'ambito del prossimo esercizio VQR 2020-2024 il numero massimo di prodotti che ciascun Dipartimento sarà chiamato a conferire sarà pari a 2,5 volte il numero dei ricercatori in servizio al 1° novembre 2024. 143 prodotti è una stima effettuata tenendo conto dei ricercatori in servizio presso il DiMa in data 31 dicembre 2023, ossia 57.



Un aspetto generale utile per informare e indirizzare il processo di programmazione e monitoraggio dell'attività di ricerca del DiMa che può essere desunto dagli ultimi esercizi VQR, specialmente dall'ultimo, riguarda la rilevanza della collocazione editoriale, soprattutto ai fini della valutazione dell'impatto della ricerca.

La Tabella 22 mostra gli 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 22 - Articoli in rivista per area, per anno e totali**

	2023	2022	2021	Totale
<b>Area aziendale</b>				
Articoli in rivista di fascia A	14	18	14	46
Incidenza sugli articoli in rivista	44%	55%	41%	46%
<b>Area economica</b>				
Articoli in rivista di fascia A	2	3	3	8
Incidenza sugli articoli in rivista	100%	100%	100%	100%
<b>Area giuridica</b>				
Articoli in rivista di fascia A	13	23	20	56
Incidenza sugli articoli in rivista	76%	77%	80%	78%
<b>Area matematica</b>				
Articoli in rivista di fascia A	3	1	3	7
Incidenza sugli articoli in rivista	38%	7%	30%	22%

Gli articoli in rivista di fascia A sono complessivamente 117 (40 nell'anno 2021, 45 nell'anno 2022 e 32 nell'anno 2023) e incidono per circa il 55% sugli articoli in rivista complessivi nel triennio osservato. Il numero complessivo appare molto soddisfacente (considerando che i prodotti di ricerca attesi il prossimo esercizio VQR saranno pari a circa 143 per un periodo di cinque anni) ed evidenzia l'ottima 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.

Se a livello complessivo la quantità e la qualità dei prodotti di ricerca sono più che soddisfacenti, a livello di singolo soggetto afferente al dipartimento, invece, si ravvisa qualche criticità. La Tabella 23 riporta alcune statistiche descrittive significative.

**Tabella 23 - Statistiche descrittive sulla produzione scientifica per soggetto**

	2023	2022	2021	Totale
Media	2,32	3,65	3,58	9,54
Mediana	2,00	3,00	3,00	9,00
Deviazione standard	2,04	2,99	3,17	6,57

La produzione scientifica media per soggetto, anno per anno, appare adeguata (se si considerano, ad esempio, le soglie quantitative della VQR)<sup>4</sup>. La deviazione standard piuttosto elevata, sia per anno sia a livello complessivo, segnala che la prolificità scientifica individuale è piuttosto eterogenea.

Sebbene nell'esercizio VQR 2015-2019, 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 ha avuto ripercussioni sulla valutazione della ricerca del dipartimento, dal momento che il regolamento stesso ha

<sup>4</sup> La lieve flessione del 2023 potrebbe essere dovuta alla data di rilevazione per la redazione del presente Piano Strategico (gennaio 2024). In genere il database viene completato in prossimità del suo utilizzo per partecipare alla distribuzione delle risorse della Ricerca Scientifica di Ateneo (mese di aprile-maggio 2024).

contemplato la possibilità che ciascun soggetto potesse presentare un numero di pubblicazioni tra zero e quattro, altrettanto non lo sarà nel prossimo esercizio VQR 2020-2024, nel quale, invece, ciascun soggetto dovrà conferire per la valutazione almeno un prodotto di ricerca. Nel caso di mancato conferimento da parte di un soggetto di almeno un prodotto, il prodotto sarà considerato come mancante e per ogni prodotto mancante sarà attribuito al dipartimento una valutazione equivalente al giudizio di “scarsa rilevanza”. Dunque, 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 che non hanno prodotti di ricerca in un determinato anno sono stati 7 nell’anno 2021 e nell’anno 2022, 10 nell’anno 2023. Sono invece 4 i soggetti che non presentano pubblicazioni per l’intero triennio (se però si allarga l’orizzonte al 2020, il numero di soggetti che non presentano prodotti è pari ad 1). Nel triennio osservato, 8 soggetti non hanno realizzato almeno tre prodotti.

Per continuare l’analisi a livello di singolo soggetto afferente al DiMa, la Tabella 24 riporta la situazione rispetto alle soglie quantitative previste ai fini dell’ASN per il ruolo di commissario. La situazione è osservata alla data di redazione del presente piano strategico per i soggetti afferenti al DiMa, ossia il 18 gennaio 2024. Sono presi in considerazione ai fini del calcolo dell’indicatore i professori ordinari e associati in coerenza con l’indicatore monitorato a livello di Piano Strategico di Ateneo.

**Tabella 24 - Situazione dei professori ordinari e associati afferenti al DiMa rispetto alle soglie quantitative previste ai fini dell’ASN per il ruolo di commissario**

	SI	NO
Professori ordinari	17	2
Professori associati	15	4

La Tabella 24 evidenzia che 17 professori ordinari su 19 e 15 professori associati su 19 superano le soglie previste per il ruolo di commissario. Tali dati avallano ulteriormente la constatazione che il DiMa ha un’ottima propensione a fare ricerca di qualità e in quantità.

Per concludere l’analisi della dimensione quantitativa e qualitativa della ricerca, la Tabella 25 mostra il numero di articoli pubblicati in riviste di fascia A da parte dei neoassunti presso il DiMa, ove per neoassunti si intendono i soggetti che hanno preso servizio, anno per anno, nei ruoli di professore ordinario, professore associato e ricercatore a tempo determinato. I prodotti di fascia A considerati sono quelli pubblicati nell’arco dell’intera carriera dei neoassunti.

**Tabella 25 - Numero di articoli in riviste di fascia A prodotti dai neoassunti**

	2023	2022	2021	Totale
Numero di articoli in riviste di fascia A prodotti dai neoassunti	22	35	29	86

La Tabella 25 mostra, da un’altra prospettiva, non solo la propensione del DiMa a fare ricerca potenzialmente di qualità elevata, ma anche la capacità del DiMa di attrarre o mantenere risorse umane preziose dal punto di vista della ricerca.

La partecipazione dei ricercatori afferenti al DiMa a progetti di ricerca considerati di rilevante interesse nazionale e internazionale è significativa per analizzare il contributo del DiMa alla priorità strategica “Eccellenza Distintiva”. Con riferimento a tale aspetto, dal 2021 il DiMa partecipa a tre progetti nell’ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile - MOST; Centro Nazionale per la Biodiversità - “NBFC”; Ecosistema di Innovazione, Digitalizzazione e Sostenibilità per l’Economia Diffusa nell’Italia Centrale - “Vitality”).

Il Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile ha la missione di implementare soluzioni moderne, sostenibili e inclusive per l’intero territorio nazionale attraverso la collaborazione con 24 università, il CNR e 24 grandi

imprese. Le aree e gli ambiti tecnologici di maggiore interesse del progetto sono: mobilità aerea, veicoli stradali sostenibili, trasporto per vie d'acqua, trasporto ferroviario, veicoli leggeri e mobilità attiva. Il Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile si occupa di rendere il sistema della mobilità più "green" nel suo complesso e più "digitale" nella sua gestione. Grazie alla partecipazione a tale progetto, il DiMa ha attratto fondi di ricerca per 92.530 € con cui è stata anche finanziata una borsa di Dottorato di Ricerca.

Il Centro Nazionale per la Biodiversità ha il compito di conservare, ripristinare, monitorare e valorizzare la biodiversità italiana e mediterranea. Esso è coordinato dal CNR ed oltre 1.500 ricercatori e 48 enti partner sono coinvolti per studiare e preservare gli ecosistemi e la biodiversità del territorio italiano. La partecipazione a tale progetto ha garantito al DiMa un ammontare di fondi di ricerca pari a 250.000 € con cui sono stati finanziati una posizione da ricercatore a tempo determinato di tipo A e con cui verrà attivato un contratto di ricerca.

Il progetto Ecosistema Innovazione, Digitalizzazione e Sostenibilità per l'economia diffusa nel Centro Italia prevede la partecipazione di 24 soggetti tra Università, Enti di Ricerca ed Enti privati provenienti da Abruzzo, Marche e Umbria. Il fine del progetto è lo sviluppo e il trasferimento dell'innovazione al fine di rendere più competitivi i sistemi produttivi delle tre regioni coinvolte, quindi migliorare la sostenibilità e la qualità di vita sia nei sistemi urbani sia nelle aree rurali. Grazie alla partecipazione a tale progetto, il DiMa ha attratto fondi di ricerca per complessivi 500.000 € con cui, tra l'altro, sono state finanziate due posizioni da ricercatore a tempo determinato di tipo A e assegni di ricerca. Inoltre, sempre dal 2021 il DiMa partecipa al Programma Nazionale Ricerca (DM 737/2021) nell'ambito di due iniziative di ricerca interdisciplinare su temi di green economy e digitalizzazione. Tale programma ha consentito al DiMa di attrarre fondi per 240.000 € con cui sono stati finanziati 7 assegni di ricerca, co-finanziato un posto da ricercatore a tempo determinato di tipo A e vi sono anche risorse disponibili per infrastrutture.

Inoltre, il DiMa ha partecipato anche al progetto "UNI 4 JUSTICE - Universitas per la Giustizia. Programma per la qualità del sistema giustizia e per l'effettività del giusto processo", coordinato da Alma Mater Studiorum – Università di Bologna e finanziato, mediante il Ministero della Giustizia, tramite il PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020. Tale progetto ha consentito di attrarre risorse per 428.129,86 €, usate per assegni di ricerca (n. 8 assegni, di cui tre presso altri dipartimenti) e borse di ricerca (n. 3 borse junior e n. 1 borsa senior).

### **Didattica**

La qualità della didattica può essere dedotta, tra l'altro, dal grado di apprezzamento dei corsi di studio incardinati nel DiMa da parte di studenti e mondo del lavoro. Essa appare molto soddisfacente.

L'apprezzamento degli studenti emerge dalla percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti dal proprio corso di studi, come mostrato nella Tabella 26.

**Tabella 26 – Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS**

	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
CDS EA	93,5	97,4	91,7
Media Atenei non telematici	92,2	92,1	92,3
CDS EM	89,0	82,1	89,4
CDS MPSS	92,3	93,8	96,0
CDS MASEC	100,0	-	-
Media Atenei non telematici	91,9	91,7	92,3

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC25)

Il CDS EA, il CDS MPSS e il CDS MASEC hanno registrato sempre o quasi sempre percentuali di laureandi complessivamente soddisfatti del proprio corso di studio superiori a quelle medie degli Atenei non telematici. Il CDS EM, invece, ha registrato sempre percentuali di laureandi complessivamente soddisfatti del proprio corso di studio inferiori, sebbene in significativa crescita (6,9%) nell'ultimo anno per cui sono disponibili i dati, a quelle medie degli Atenei non telematici. Rispetto al benchmark di riferimento, il divario più ampio si è avuto nell'anno 2021 (-9,6%), quello meno ampio si è avuto nell'anno 2022 (-2,3%). Anche i valori di questo

indicatore hanno contribuito a sollecitare la revisione dell'offerta didattica del CDS EM richiamata in precedenza.

Il grado di soddisfazione dei laureandi qui analizzato è in linea con i risultati delle valutazioni della qualità della didattica espresse dagli studenti durante il percorso di studi, generalmente e largamente positive.

Per i corsi di studio magistrali<sup>5</sup>, l'apprezzamento del mondo del lavoro emerge, indirettamente, dalla percentuale di studenti occupati a uno e a tre anni dal titolo (Tabelle 27 e 28): una didattica di qualità mette gli studenti nella condizione di trovare una occupazione entro un congruo arco temporale dal conseguimento del titolo di studio.

**Tabella 27 – Percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo**

	2022	2021	2020
CDS EM	77,0	65,5	67,8
CDS MPSS	64,3	66,7	76,9
CDS MASEC	-	-	-
Media Atenei non telematici	74,6	67,3	66,4

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC26TER)

**Tabella 28 – Percentuale di laureati occupati a tre anni dal titolo**

	2022	2021	2020
CDS EM	92,9	95,5	91,7
CDS MPSS	84,6	85,7	100,0
CDS MASEC	-	-	-
Media Atenei non telematici	89,8	90,1	89,8

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC07TER)

Il CDS EM ha registrato percentuali di laureati occupati a un anno dal titolo (eccetto che per il secondo anno del triennio osservato, per il quale il differenziale rispetto al benchmark risulta comunque marginale) e tre anni dal titolo (per tutti gli anni del triennio osservato) superiori a quelle medie degli Atenei non telematici, mentre il CDS MPSS, negli ultimi due anni del triennio osservato, ha registrato percentuali di laureati occupati a uno e tre anni dal titolo di poco inferiori a quelle medie degli Atenei non telematici<sup>6</sup>.

Il grado di soddisfazione del mondo del lavoro qui analizzato è in linea con i risultati delle valutazioni delle conoscenze, delle abilità e delle competenze espresse dai "soggetti" presso cui gli studenti svolgono lo stage durante il percorso di studi, generalmente e largamente positive.

Strumentali per garantire la qualità della didattica dei corsi di studio possono essere alcuni aspetti "strutturali", quali il possesso dei requisiti di docenza previsti dalla normativa vigente (Tabella 29), l'incidenza dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per corso di studi di cui sono docenti di riferimento (Tabella 30) e l'incidenza delle ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata (Tabella 31).

**Tabella 29 – Percentuale di corsi di studi attivi in possesso dei requisiti di docenza previsti dalla normativa vigente**

	2023*	2022	2021	2020
Percentuale di corsi di studi attivi in possesso dei requisiti di docenza previsti dalla normativa vigente		100,0	100,0	100,0

<sup>5</sup> Per i corsi di studio triennali, l'indicatore in esame ha scarsa significatività dal momento che gli studenti che hanno conseguito il titolo di studio di laurea triennale prevalentemente tendono a proseguire gli studi accedendo a un corso di studi magistrale.

<sup>6</sup> Per il CDS MASEC, il dato non è disponibile perché di recente istituzione.

**Tabella 30 – Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studi, di cui sono docenti di riferimento**

	<b>2023*</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
CDS EA		100,0	100,0	88,9
Media Atenei non telematici		93,8	94,9	95,2
CDS EM		91,7	83,3	83,3
CDS MPSS		83,3	66,7	66,7
CDS MASEC		60,0	66,7	66,7
Media Atenei non telematici		91,9	92,5	92,8

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC08)

**Tabella 31 – Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata**

	<b>2023*</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
CDS EA		55,5	47,1	40,2
Media Atenei non telematici		61,3	61,6	63,1
CDS EM		69,9	69,9	73,9
CDS MPSS		59,4	67,5	46,2
CDS MASEC		45,2	41,6	15,8*
Media Atenei non telematici		60,8	58,8	61,6

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC19)

La percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per corso di studio, di cui sono docenti di riferimento, ha un andamento crescente per il CDS EA, per il CDS EM e per il CDS MPSS. Quella del CDS EA è superiore alla media degli Atenei non telematici da due anni. Quella del CDS EM e quella del CDS MPSS, sebbene sia stata stabilmente inferiore alla media degli Atenei non telematici, nell'ultimo anno per cui sono disponibili i dati, è sostanzialmente prossima alla media degli Atenei non telematici.

L'indicatore in esame relativo al CDS MASEC, invece, ha un andamento decrescente e stabilmente inferiore alla media degli Atenei non telematici.

La percentuale di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata ha andamenti più eterogenei tra corsi di studio. Quella del CDS EA è in progressiva crescita. Sebbene costantemente inferiore alla media degli Atenei non telematici, il suo divario da quest'ultima si è progressivamente ridotto. Quella del CDS EM è sostanzialmente stabile e costantemente superiore alla media degli Atenei non telematici. Quella del CDS MPSS è altalenante e, per due anni su tre, inferiore alla media degli Atenei non telematici. Quella del CDS MASEC è in progressiva crescita. Anche in questo caso, sebbene costantemente inferiore alla media degli Atenei non telematici, il suo divario da quest'ultima si è progressivamente ridotto.

La valutazione degli indicatori in esame deve tenere conto di alcuni aspetti di contesto che possono influenzarli:

- i valori risentono dell'attività di coordinamento svolta a livello di Facoltà che va a contemperare situazioni ed esigenze di tutti i corsi di studio erogati (indipendentemente dal dipartimento in cui sono incardinati);
- i valori risentono dell'ampiezza complessiva dell'offerta didattica (non solo quella riferibile al DiMa, ma anche quella riferibile al DISES);
- l'ampliamento dell'offerta didattica, se non accompagnato da coerenti politiche di gestione del personale docente, tende a far diminuire i valori degli indicatori in esame;

- una offerta didattica professionalizzante, qual è quella dei corsi di studio incardinati nel DiMa, richiede l'impiego di docenti a contratto arruolati nel mondo delle imprese e delle professioni, che tendono a far diminuire i valori degli indicatori in esame.

Nonostante gli aspetti "strutturali" in esame possano sembrare, per alcuni corsi di studio e/o per alcuni anni accademici, non pienamente soddisfacenti (considerando i valori medi degli stessi degli Atenei non telematici), essi non hanno compromesso la qualità dell'offerta didattica. Infatti, le valutazioni della qualità della didattica conseguite dai titolari degli insegnamenti sono risultate, nel tempo, generalmente e ampiamente positive, come riscontrato nell'attività di monitoraggio delle stesse effettuata, prima, in seno ai Consigli di CdS e, poi, in seno al Consiglio di Dipartimento<sup>7</sup>.

Gli aspetti "strutturali" in esame, allo stato attuale, quindi, non sono percepiti come segnali di criticità rilevanti.

Incidentalmente, si osserva che l'affidamento di insegnamenti a soggetti che ricoprono il ruolo di ricercatore avviene in modo tale da limitare il carico didattico degli stessi e garantire che tale carico didattico sia pienamente compatibile con lo svolgimento dell'attività di ricerca cui gli stessi sono primariamente e prevalentemente orientati.

Facendo riferimento al dottorato di ricerca, la qualità della formazione erogata può essere dedotta dalla produttività scientifica dei dottori di ricerca (**Tabella 32**).

**Tabella 32 – Rapporto tra il numero di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca degli ultimi tre cicli conclusi e il numero di dottori di ricerca negli ultimi tre cicli conclusi**

	XXXV ciclo	XXXIV ciclo	XXXIII ciclo
Rapporto	7,8	7,3	14,4

Pur non avendo, in questo caso, benchmark di riferimento, i valori registrati appaiono soddisfacenti.

### **Terza Missione**

La linea strategica di Eccellenza distintiva, con riferimento alla terza missione, viene perseguita dal DiMa in termini di quantità e qualità dei progetti sviluppati con aziende e istituzioni che fanno leva sulle ottime competenze di tipo applicativo possedute dai vari docenti e ricercatori afferenti al DiMa che permettono di affrontare anche progetti di particolare complessità con approcci fortemente personalizzati in base alle caratteristiche del singolo caso.

I progetti vengono sviluppati con aziende/organizzazioni di rilevanza nazionale e internazionale, private e pubbliche, con gli ordini professionali e le associazioni di categoria.

Come esposto nella parte iniziale, si segnala che il DiMa, vista la natura dei settori scientifico-disciplinari presenti al suo interno, non può registrare brevetti in quanto modelli manageriali e giuridici non possono essere brevettati secondo la regolamentazione vigente. In modo collegato, il DiMa ha difficoltà ad attivare (e prudenzialmente non attiva) spin-off in quanto questi potrebbero essere qualificati come "società di consulenza" e quindi non compatibili con le attività istituzionali dell'Ateneo e/o essere interpretati come volontà del DiMa di porsi in concorrenza con professionisti e aziende di servizi con cui invece da anni collabora.

<sup>7</sup> Per quanto riguarda gli insegnamenti affidati a soggetti esterni, si ricorda che esiste una specifica procedura a garanzia dell'adeguatezza dei soggetti esterni cui sono affidati insegnamenti.

**Tabella 33 – Attività di terza missione**

	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese	31	33	24
Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese (€)	418.701	588.616	420.000

Come mostrato nella

**Tabella 33**, negli ultimi tre anni, la quantità e il valore dei contratti e convenzioni conto terzi sviluppati è costantemente cresciuto, superando quindi le difficoltà avute durante il periodo caratterizzato dalla pandemia da Covid-19. Nel 2023, il volume delle convenzioni si è attestato ai livelli 2021, facendo risultare l'anno 2022 come anno eccezionale.

Le borse di studio finanziate da aziende si attestano su valori interessanti, sebbene oscillanti nel tempo.

### ***Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa***

Con riferimento all'Eccellenza distintiva, il personale tecnico-amministrativo incide, attraverso il suo supporto, sulla qualità e sull'efficacia dei processi di erogazione della ricerca, della didattica e della terza missione. Al di là degli apporti su attività specifiche (ad esempio, il supporto tecnico all'interno dei laboratori didattici), il personale tecnico-amministrativo ha un ruolo fondamentale per garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi amministrativi, supportando le attività organizzative relative alla didattica e al dottorato di ricerca afferenti al Dipartimento, redigendo tempestivamente la documentazione amministrativa utile e, più recentemente, supportando l'informatizzazione e l'aggiornamento delle informazioni a supporto del processo decisionale della Direzione del Dipartimento.

Nel triennio 2021-2023 alcuni degli obiettivi che il personale tecnico-amministrativo aveva inserito nell'ambito del proprio sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) sono stati inseriti all'interno del Piano Strategico proprio perché espressivi di obiettivi di valorizzazione della Persona e della Configurazione Organizzativa. Nello specifico, gli obiettivi e le azioni poste in essere hanno riguardato l'organizzazione di incontri tra personale docente e tecnico-amministrativo per confrontarsi su azioni e problematiche del Dipartimento (per facilitarne la soluzione) e attività formativa svolta dagli stessi docenti afferenti al Dipartimento al personale tecnico-amministrativo riguardante tematiche di interesse. Ciò ha comportato un indubbio vantaggio sia in termini di incremento delle competenze del personale sia in termini di integrazione tra le due componenti.



## SWOT Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di fare attività di ricerca di qualità elevata</li> <li>• Adeguatezza della strumentazione per la ricerca</li> <li>• Possibilità di investire le risorse derivanti dal progetto “Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027”</li> <li>• Qualità della didattica percepita da studenti/laureati</li> <li>• Riconoscimento di un’ottima reputazione e di un forte apprezzamento delle competenze distintive del Dima da parte del territorio</li> <li>• Presenza di relazioni consolidate con esponenti del mondo del lavoro e con aziende e istituzioni del Territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Particolarmente elevato impegno didattico e (per alcuni) istituzionale dei soggetti afferenti al dipartimento</li> <li>• Limitato numero di docenti coinvolti nelle attività di III missione</li> <li>• Presenza di soggetti inattivi su tre anni</li> <li>• Ampiezza dell’offerta didattica a livello di Facoltà, nella prospettiva della copertura degli insegnamenti da parte di professori ordinari e associati</li> </ul>
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente rilevanza a livello economico e sociale di tematiche su cui opera il dipartimento</li> <li>• Presenza di contributi e agevolazioni per attività di R&amp;S e innovazioni manageriali</li> <li>• Presenza di nuovi soggetti interessati ad allacciare relazioni con il DiMa (utili per agevolare la transizione Università-mondo del lavoro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criteri di valutazione della qualità della ricerca (quelli relativi agli esercizi VQR) non noti preventivamente e mutevoli nel tempo</li> <li>• Necessità di investimenti significativi e limitatezza delle risorse pubbliche destinate alle attività di ricerca</li> <li>• Cambiamenti significativi e imprevisi delle esigenze di formazione del mondo del lavoro</li> <li>• Contrazione delle risorse finanziarie per le progressioni di carriera</li> <li>• Non riconoscimento delle attività di terza missione ai fini ASN e attrazione fondi</li> </ul>

## STRATEGIA, OBIETTIVI STRATEGICI E INDICATORI/TARGET

### **Ricerca**

Con riferimento alla priorità strategica dell'Eccellenza Distintiva, la precedente analisi evidenzia una situazione complessivamente soddisfacente sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi. 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 altrettanto soddisfacenti 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 su tre anni, anche se, come specificato, allargando l'orizzonte al quadriennio 2020-2023 il numero si riduce ad un solo soggetto. A tale proposito, il DiMa auspica che, soprattutto attraverso un lavoro di coordinamento interno alle aree scientifiche, in prospettiva non ci siano più inattivi, considerate le conseguenze 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 certo numero di casi la produzione scientifica del singolo soggetto è apparsa contenuta nel triennio di riferimento. Considerando i prodotti di ricerca attesi per ciascun soggetto per il prossimo esercizio VQR, 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 di essi.

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

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Migliorare la qualità della ricerca sia a livello di singoli ricercatori che a livello di dipartimenti con azioni mirate e incentivanti per i singoli ricercatori, di sostegno ai dipartimenti affinché migliorino la qualità della ricerca (es. attraverso lo sviluppo e il rafforzamento di sistemi di monitoraggio ricerca, premialità a livello di singoli e di dipartimento, investimenti in strumentazione di ricerca nelle aree dove è rilevante e tenendo conto delle differenze tra aree culturali)</i>						
<b>Obiettivo dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>
<b>Mantenere elevata la produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo. In particolare, si intende continuare a mantenere elevato il numero delle pubblicazioni scientifiche e migliorare il posizionamento delle stesse</b>	<i>Numero di prodotti di ricerca (DipEcc)</i>	89	≥15%	≥15%	≥15%	≥15%
	<i>Numero di articoli in rivista di fascia A (DipEcc)</i>	32	≥39	≥39	≥39	≥39
	<i>Numero di articoli in rivista di fascia A (per area aziendale)</i>	14	≥15	≥15	≥15	≥15
	<i>Numero di articoli in rivista di fascia A (per area economica)</i>	2	≥3	≥3	≥3	≥3
	<i>Numero di articoli in rivista di fascia A (per area giuridica)</i>	13	≥19	≥19	≥19	≥19
	<i>Numero di articoli in rivista di fascia A (per area matematica)</i>	3	≥3	≥3	≥3	≥3
	<i>Numero di soggetti inattivi (soggetti che nel triennio di riferimento non hanno almeno tre prodotti di ricerca conferibili ai fini VQR)</i>	8	≤4	0	0	0
	<i>Percentuale di soggetti che nel triennio di riferimento non hanno almeno tre prodotti di ricerca conferibili ai fini VQR</i>	14%	≤7%	0%	0%	0%
	<i>Numero di professori ordinari e associati che superano le soglie di commissario ASN</i>	32	≥32	≥32	≥32	≥32
	<i>Numero medio di articoli in riviste di fascia A prodotti dai neoassunti (DipEcc)</i>	3	≥3	≥3	≥3	≥3
	<i>Numero medio di prodotti di ricerca dei neoassunti (DipEcc)</i>	23	≥23	≥23	≥23	≥23

## **Didattica**

In linea con l'obiettivo fissato dall'Ateneo nell'ambito della priorità strategica "Eccellenza distintiva", il DiMa intende promuovere la qualità della didattica quale obiettivo prioritario nelle scelte del dipartimento. Considerato che, in precedenza, la qualità della didattica è stata dedotta da, e valutata con, il grado di apprezzamento dei corsi di studio incardinati nel DiMa da parte di studenti (laureandi) e mondo del lavoro, coerentemente, il DiMa fissa obiettivi in termini di "percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS", "percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo" e "percentuale di laureati occupati a tre anni dal titolo".

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Promuovere la qualità della didattica quale obiettivo prioritario nelle scelte dell'Ateneo favorendo lo sviluppo delle competenze di didattica innovativa da parte dei docenti, prevedendo forme di riconoscimento/incentivazione nel conseguimento di obiettivi legati alla qualità della didattica, investendo in infrastrutture - aule, laboratori, strumenti di interscambio docenti/studenti - promuovendo una didattica che tenga conto dei temi di grande 'momento' nel contesto socio-economico</i>						
<b>Obiettivo dipartimentale</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2023</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>
<b>Mantenere elevata la qualità dei corsi di laurea e del Dottorato incardinati presso il DiMa</b>	<i>Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS (DipEcc)</i>					
	- CDS EA	93,5	≥ 92	≥ 92	≥ 92	≥ 92
	- CDS EM	89,0	≥ 92	≥ 92	≥ 92	≥ 92
	- CDS MPSS	92,3	≥ 92	≥ 92	≥ 92	≥ 92
	- CDS MASEC	100,0	≥ 92	≥ 92	≥ 92	≥ 92
	- CDS MARI	-	-	-	-	-

92,0 è la media dei valori degli ultimi due anni del benchmark

I valori consuntivi dell'anno accademico X-X+1 derivano dall'indagine AlmaLaurea condotta sui laureati nell'anno X.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Promuovere la qualità della didattica quale obiettivo prioritario nelle scelte dell'Ateneo favorendo lo sviluppo delle competenze di didattica innovativa da parte dei docenti, prevedendo forme di riconoscimento/incentivazione nel conseguimento di obiettivi legati alla qualità della didattica, investendo in infrastrutture - aule, laboratori, strumenti di interscambio docenti/studenti - promuovendo una didattica che tenga conto dei temi di grande 'momento' nel contesto socio-economico</i>						
<b>Obiettivo dipartimentale</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2023</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>
<b>Mantenere elevata l'attrattività (placement) dei laureati dei Corsi di Studio Magistrali incardinati presso il DiMa nei confronti del mercato del lavoro</b>	<i>Percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo (DipEcc)</i>					
	- CDS EM	77,0	≥ 71	≥ 71	≥ 71	≥ 71
	- CDS MPSS	64,3	≥ 71	≥ 71	≥ 71	≥ 71
	- CDS MASEC	-	≥ 71	≥ 71	≥ 71	≥ 71

71,0 è la media dei valori degli ultimi due anni del benchmark

I valori consuntivi dell'anno accademico X-X+1 derivano dall'indagine AlmaLaurea condotta nell'anno X sui laureati nell'anno X-1.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Promuovere la qualità della didattica quale obiettivo prioritario nelle scelte dell'Ateneo favorendo lo sviluppo delle competenze di didattica innovativa da parte dei docenti, prevedendo forme di riconoscimento/incentivazione nel conseguimento di obiettivi legati alla qualità della didattica, investendo in infrastrutture - aule, laboratori, strumenti di interscambio docenti/studenti - promuovendo una didattica che tenga conto dei temi di grande 'momento' nel contesto socio-economico</i>						
<b>Obiettivo dipartimentale</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2023</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>
<b>Mantenere elevata l'attrattività (placement) dei laureati dei Corsi di Studio Magistrali incardinati presso il DiMa nei confronti del mercato del lavoro</b>	<i>Percentuale di laureati occupati a tre anni dal titolo (dipEcc)</i>					
	- CDS EM	92,9	≥ 90	≥ 90	≥ 90	≥ 90
	- CDS MPSS	84,6	≥ 90	≥ 90	≥ 90	≥ 90
	- CDS MASEC	-	≥ 90	≥ 90	≥ 90	≥ 90

90,0 è la media dei valori degli ultimi due anni del benchmark

I valori consuntivi dell'anno accademico X-X+1 derivano dall'indagine AlmaLaurea condotta nell'anno X sui laureati nell'anno X-3.

Come osservato in precedenza, strumentali per garantire la qualità della didattica dei corsi di studio possono essere alcuni aspetti “strutturali”. Coerentemente, il DiMa fissa obiettivi in termini di “ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata”.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Promuovere la qualità della didattica quale obiettivo prioritario nelle scelte dell'Ateneo favorendo lo sviluppo delle competenze di didattica innovativa da parte dei docenti, prevedendo forme di riconoscimento/incentivazione nel conseguimento di obiettivi legati alla qualità della didattica, investendo in infrastrutture - aule, laboratori, strumenti di interscambio docenti/studenti - promuovendo una didattica che tenga conto dei temi di grande 'momento' nel contesto socio-economico</i>						
<b>Obiettivi dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 23-24</b>	<b>Target 24-25</b>	<b>Target 25-26</b>	<b>Target 26-27</b>
<b>Mantenere elevata la qualità dei corsi di laurea e del Dottorato incardinati presso il DiMa</b>	<i>Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata</i>					
	- CDS EA	55,5	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS EM	69,9	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS MPSS	59,4	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS MASEC	45,2	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS MARI (*)	-	-	-	-	62%.

a.p. anno precedente

(\*) Per il CDS MARI, il primo target previsto si riferisce all'a. a. 2026-2027 perché questo è l'anno accademico in cui tutti e tre gli anni di corso saranno attivi. Il target è fissato pari alla media aritmetica dell'indicatore, riferito agli Atenei non telematici, degli ultimi tre anni accademici per cui è noto.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>					
<i>Promuovere la qualità della didattica quale obiettivo prioritario nelle scelte dell'Ateneo favorendo lo sviluppo delle competenze di didattica innovativa da parte dei docenti, prevedendo forme di riconoscimento/incentivazione nel conseguimento di obiettivi legati alla qualità della didattica, investendo in infrastrutture - aule, laboratori, strumenti di interscambio docenti/studenti - promuovendo una didattica che tenga conto dei temi di grande 'momento' nel contesto socio-economico</i>					
<b>Obiettivi dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 24-25</b>	<b>Target 25-26</b>	<b>Target 26-27</b>
<b>Mantenere elevata la qualità dei corsi di laurea e del Dottorato incardinati presso il DiMa</b>	<i>Numero di domande di accesso al dottorato (DipEcc)</i>	46 (a.a. 23-24)	≥ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.

Al fine di supportare il conseguimento dell’obiettivo delle ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata, il DiMa ritiene che sia fondamentale contenere l’assegnazione della titolarità degli insegnamenti a ricercatori (a tempo determinato) e soggetti esterni. Il conseguimento dell’obiettivo suddetto, a parità di corpo docente, trae giovamento dalle politiche di progressione di carriera (specificamente quelle dal ruolo di ricercatore al ruolo di professore associato).

In linea con il piano strategico di Ateneo, il DiMa ritiene che la promozione della qualità della didattica possa essere perseguita favorendo lo sviluppo delle competenze di didattica innovativa da parte dei docenti. Di conseguenza, il DiMa promuoverà e supporterà tutte le iniziative dell’Ateneo e/o della Facoltà orientate a ciò e monitorerà la partecipazione dei docenti/ricercatori alle iniziative suddette. Il DiMa ritiene che particolare attenzione vada prestata ai “più giovani” e che possano essere coinvolti anche esponenti del personale amministrativo e tecnico, quando la formazione dovesse riguardare aspetti “tecnici”, così da far loro aumentare le competenze per supportare il corpo docente.

### Terza Missione

Con riguardo alla linea strategica Eccellenza Distintiva, il DiMa intende mantenere i livelli di attività elevati conseguiti negli anni precedenti che possono far leva sulla reputazione, sulla disponibilità di competenze distintive riconosciute come di eccellenza, sulla capacità di trasferire tali competenze alle aziende tramite progetti di ricerca applicata e consulenza, nonché sul patrimonio relazionale sviluppato negli anni dai docenti e ricercatori del DiMa.

Inoltre, a livello di contesto, si ricorda che le attività di terza missione qui contemplate riflettono inevitabilmente gli andamenti macro-economici. Il quadro economico-sociale post-Covid appare favorevole. Inoltre, sono presenti contributi a fondo perduto e agevolazioni regionali e nazionali a favore di aziende per la realizzazione di attività di R&S, innovazione e di sviluppo manageriale. Infine, si ravvisa una crescente necessità da parte delle aziende di aggiornare modelli di business, processi, sistemi, regolamentazioni e quindi di disporre di specialisti sulle varie tematiche.

La linea è quella del mantenimento dei risultati raggiunti negli anni precedenti proprio perché si è consapevoli che il numero di componenti del DiMa coinvolti nelle attività di terza missione è limitato anche alla luce del fatto che le progressioni di carriera e la capacità di attrarre fondi dei singoli sono ancora collegate prevalentemente alle attività di ricerca e, in subordine, a quelle di didattica e, quindi, i singoli possono comprensibilmente propendere per trascurare le attività di terza missione a favore delle altre due, maggiormente premianti.

Obiettivo strategico di Ateneo						
Migliorare la qualità del trasferimento tecnologico in termini di differenziazione e incremento dell'offerta e in termini di riduzione del gap tra qualità effettiva e percepita dagli stakeholders sviluppando l'attività di talent scouting di competenze 'trasferibili', aggiornando le banche dati di competenze, favorendo lo sviluppo e l'efficacia degli interscambi università e mondo del lavoro						
Obiettivi dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Mantenere il numero di e l'entità dei fondi attratti attraverso protocolli di intesa, convenzioni e collaborazioni con aziende e istituzioni volte alla diffusione e applicazione dei risultati della ricerca	Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese	31	≥30	≥30	≥30	≥30
	Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese (€) (DipEcc)	418.701	≥400.000	≥400.000	≥400.000	≥400.000

## Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa

Con riferimento all'Eccellenza Distintiva, il personale tecnico-amministrativo incide, attraverso il suo supporto, sulla qualità, sull'efficacia e sull'efficienza dei processi di supporto alla ricerca, alla didattica e alla terza missione. Anche per il periodo coperto da questo piano strategico, si è ritenuto di continuare a fissare come obiettivo del Dipartimento il tasso di raggiungimento medio degli obiettivi che i PTA inseriscono nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e che sono focalizzati sul supporto alla didattica (ad esempio, supporto tecnico nei laboratori didattici) e al dottorato di ricerca afferente al Dipartimento, sulla redazione tempestiva della documentazione amministrativa utile. È stato inoltre inserito un obiettivo specifico riguardante l'informatizzazione delle informazioni a supporto della Direzione del Dipartimento proprio per la rilevanza che la disponibilità e completezza delle informazioni rivestono nel garantire un efficace processo decisionale. Infine, vista l'efficacia e il gradimento degli anni passati, si ritiene fondamentale continuare ad erogare corsi formativi *ad hoc* su tematiche ritenute di interesse dei PTA per approfondirne o differenziarne le competenze.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b> <i>Consolidare l'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi.</i>						
<b>Obiettivi dipartimentali</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>
<i>Migliorare l'efficacia e l'efficienza nello svolgimento delle attività tecniche e amministrative</i>	<i>Tasso di raggiungimento degli obiettivi operativi dei PTA</i>	100%	90%	≥ a.p.	≥ a.p.	≥ a.p.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b> <i>Migliorare le competenze del personale a supporto dei processi critici (es. lingua inglese per internazionalizzazione, competenze tecniche specifiche, ecc.) e semplificazione e 'sburocratizzazione' dei processi anche attraverso la digitalizzazione.</i>						
<b>Obiettivi dipartimentali</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>
<i>Migliorare le competenze tecniche e soft del personale attraverso la promozione di iniziative formative, valorizzando anche le competenze e le conoscenze specifiche dei docenti del dipartimento.</i>	<i>Migliorare le competenze tecniche e soft del personale [N. incontri formativi organizzati dal dipartimento]</i>	2	2	2	2	2
<i>Migliorare il supporto informativo dei processi decisionali</i>	<i>Informatizzazione delle informazioni a supporto della Direzione del Dipartimento</i>	0%	70%	100%	-	-

## 5. PRIORITA' STRATEGICA III: INTEGRAZIONE

### ANALISI AS IS

#### Ricerca

Il contributo del DiMa alla priorità strategica "Integrazione" può essere apprezzato analizzando il grado di interdisciplinarietà, esterna ed interna, della sua attività di ricerca.

Come nel caso della internazionalizzazione della ricerca, l'interdisciplinarietà è **una delle leve** per mezzo delle quali si possono raggiungere altri obiettivi strategici, *in primis* **la capacità di attrarre fondi di ricerca**. Tale capacità contribuisce alla priorità strategica di "Responsabilità" in quanto esprime l'abilità del DiMa di acquisire fondi autonomamente per supportare la propria attività di ricerca, con particolare attenzione ai giovani (tramite il finanziamento di assegni e di posizioni da RTDa).

Considerando le aree scientifiche che lo compongono, il DiMa ha ridotte possibilità di acquisire fondi di ricerca di entità rilevante in quanto i fondi europei e internazionali sono prevalentemente orientati verso i temi presidiati dalle cosiddette "scienze dure", mentre i temi di carattere economico, aziendale o giuridico sono normalmente percepiti come "di supporto" a quelli delle "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, per il DiMa è importante, da una parte, continuare a creare e sviluppare relazioni e, dall'altra parte, continuare diffondere conoscenze sul contributo che le proprie competenze e il proprio know-how distintivi possono apportare in seno ai gruppi di ricerca interdisciplinari suddetti. In questo ambito, le azioni sono state orientate, da un lato, a sviluppare relazioni con ricercatori operanti nei settori maggiormente finanziati per aver modo di partecipare ai progetti finanziabili quale partner e, dall'altro, a creare un gruppo di ricercatori e personale tecnico-amministrativo capaci di fare scouting su bandi di interesse e procedere poi alla presentazione di progetti finanziabili. Oltre alla interdisciplinarietà appena trattata, che può essere intesa come *interdisciplinarietà esterna* (ossia che si manifesta attraverso la collaborazione tra soggetti afferenti al DiMa e soggetti appartenenti ad aree culturali differenti, ad es. Ingegneria, Agraria, Medicina), anche l'*interdisciplinarietà interna*, che si manifesta attraverso la collaborazione tra soggetti afferenti al DiMa, ma appartenenti a SSD diversi, offre interessanti opportunità di ricerca che vengono incentivate.

Indicatori utili per misurare l'efficacia delle azioni poste in essere per sostenere l'interdisciplinarietà del DiMa sono riportati nella Tabella 34, che mostra il numero dei progetti di ricerca a cui partecipano ricercatori di aree culturali diverse (es. Ingegneria, Scienze, Medicina, Agraria) e che vede il coinvolgimento del DiMa e il relativo ammontare dei fondi da progetti di ricerca acquisiti.

**Tabella 34 - Numero dei progetti di ricerca e ammontare dei fondi da progetti di ricerca a cui partecipano ricercatori di Aree culturali diverse e che vede il coinvolgimento del DiMa**

	2023	2022	2021
Numero progetti di ricerca a cui partecipano ricercatori di Aree culturali diverse e che vede il coinvolgimento del DiMa	3	5	3
Ammontare dei fondi di ricerca acquisiti nell'ambito di progetti di ricerca a cui partecipano ricercatori di Aree culturali diverse e che vede il coinvolgimento del DiMa (€)	272.262,49	1.214.427,40	197.063,64

La Tabella 34 denota, nel triennio di riferimento, un costante coinvolgimento dei membri del DiMa in progetti di ricerca interdisciplinari e un'ottima capacità di acquisire fondi di ricerca da tali progetti, seppur con la variabilità che può caratterizzare le singole annate nel triennio di riferimento.



Espressione di interdisciplinarietà sono anche i Centri di ricerca e servizio interdipartimentali cui partecipa il DiMa, che sono riportati in Tabella 35. Si segnala che 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 come il DiMa stia ponendo in essere azioni per promuovere l'interdisciplinarietà nella ricerca su temi di particolare rilievo per tutte le aree afferenti al dipartimento stesso.

**Tabella 35 - Centri di ricerca e servizio interdipartimentali**

<b>Denominazione</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Aderenti (diversi dal DiMa)</b>
<b>Centro di ricerca e servizi interdipartimentale per le innovazioni e le metodologie applicate al terzo settore (CRISMAT)</b>	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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizzare iniziative di ricerca e formazione per promuovere la cultura delle imprese non profit;</li> <li>- svolgere attività di ricerca sulle imprese non profit;</li> <li>- ricerca, formazione e diffusione di strumenti gestionali nelle imprese non profit;</li> <li>- promuovere la partecipazione a bandi di ricerca nazionali ed europei;</li> <li>- attivazione e sviluppo di network e rapporti di collaborazione con enti affini a livello nazionale e internazionale;</li> <li>- promozione e partecipazione ad iniziative ed eventi scientifici o divulgativi, quali convegni, corsi di perfezionamento, pubblicazioni, ecc.</li> </ul>	Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali e Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari ed Ambientali dell'Università Politecnica delle Marche  (Sede: Dipartimento di Management)
<b>Il Centro di Ricerca e Servizio per la Privacy e la Cybersecurity (CRISPY)</b>	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)
<b>Centro di ricerca e servizio sull'integrazione socio-sanitaria (CRISS)</b>	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; 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)
<b>Centro di ricerca e servizio sul paesaggio (CIRP)</b>	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; Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali; Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali dell'Università Politecnica delle Marche  (Sede: Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali)

<b>Centro di ricerca per la chirurgia mini-invasiva e trans-catetere</b>	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 pratiche cliniche e attività di didattica e divulgazione scientifica.	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica; Dipartimento di Scienze Biomediche e Sanità Pubblica E Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche dell'Università Politecnica delle Marche
<b>Centro di Ricerca e Servizio di Intelligenza Artificiale &amp; Sanità Digitale in Medicina e Biologia (Artificial Intelligence &amp; Digital Health In Medicine And Biology – AIDH)</b>	Il centro ha l'obiettivo di incentivare, potenziare e applicare le attività di ricerca e supporto sperimentale sull'Intelligenza Artificiale e di "Digital Health" in ambito medico e biologico, svolgendo attività di sviluppo disseminazione delle conoscenze e applicazione per una sanità del futuro.	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche; Dipartimento di Scienze Biomediche e Sanità Pubblica; Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica; Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari; Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione dell'Università Politecnica delle Marche
<b>Center for Advanced Research on Measurements for Engineering and Life Optimization (CARMEL=)</b>	CARMELO fornisce competenze trasversali nei settori dell'ingegneria, delle scienze agrarie, delle scienze del mare e della medicina.  Il Centro di Ricerca e Servizio consentirà agli aderenti di operare in modo sinergico e dinamico, permettendo così di rispondere in maniera pronta alle complesse esigenze dei più diversi settori dell'ingegneria nell'ambito delle misure applicate ai campi più disparati, dalla medicina, alla conservazione del patrimonio culturale, dalle scienze marine, alle scienze alimentari, dalle scienze geologiche e geotecniche alle scienze agricole e forestali.	(Sede: Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche)
<b>Centro di Ricerca per l'Innovazione e l'Imprenditorialità (CII)</b>	The research activities of C2I are centered on entrepreneurship and innovation. Specifically, they focus on knowledge-based entrepreneurship, regional innovation policy, technology transfer, business groups and clusters	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche; Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione; Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente e Urbanistica; Dipartimento di Scienze Vita e Ambiente; Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali; Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica; Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari; Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche e Odontostomatologiche; Dipartimento di Management  (Sede: Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche)

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 in un programma dedicato a monitorare il pianeta e il suo ambiente a beneficio di tutti i cittadini europei.

Il Dipartimento è 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 50 università sia italiane sia estere, dislocate nei seguenti paesi: Albania, Bosnia-Erzegovina, Croazia, Grecia, Macedonia del Nord, Montenegro, San Marino, Serbia e Slovenia.

Il Dipartimento, infine, fa parte del **European School of Sustainability Science and Research (ESSSR)** che rappresenta un consorzio interuniversitario composto da Atenei che condividono un interesse sui temi della sostenibilità e relativi allo sviluppo sostenibile.

### **Didattica**

Il DiMa contribuisce attraverso l'erogazione di corsi di studi multidisciplinari, cioè di corsi di studi che, secondo l'accezione assunta nel piano strategico di Ateneo, prevedono insegnamenti riconducibili a più di una delle Aree Culturali cui è articolata l'attività didattica e di ricerca dell'Ateneo.

A partire dall'a.a. 2020-2021, il DiMa eroga il CDS MASEC che, pur essendo un CdL in scienze economico-aziendali, integra insegnamenti di area ingegneristica ed agraria. Come tale, il CdL in parola può ritenersi interdisciplinare.

*Il CDS MASEC 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.*

*Il CDS MASEC 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.*

Il Cds MASEC sta conseguendo risultati soddisfacenti, superiori alle attese, come si evince dall'andamento degli avvii di carriera al primo anno nel tempo (riportato nella **Tabella 36**) e dagli altri indicatori di performance analizzati in questo documento.

**Tabella 36 – Avvii di carriera al primo anno del CDS MASEC**

	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
CDS MASEC	39	39	61	46

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC00a) e, per l'a. a. 2023-2024, Cruscotto Didattica UnivPM (aggiornato al 20.01.2024)

### **Terza Missione**

La linea strategica di "Integrazione", con riferimento alla terza missione, viene perseguita dal DiMa in termini di attività svolte che coinvolgono Aree culturali diverse rispetto a quella di Economia.

Si ricorda che la multidisciplinarietà è un elemento caratterizzante del DiMa che presenta al suo interno 4 aree disciplinari. Tale caratteristica, se da un lato può implicare complessità, dall'altro può offrire delle interessanti opportunità laddove le varie competenze vengano tra loro integrate.

Nelle attività di terza missione interdisciplinari si possono citare le varie iniziative di attività conto terzi e public engagement, come mostrato nella

**Tabella 37.**

**Tabella 37 – Attività di terza missione**

	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese interdisciplinari	0	3	n.d.	n.d.
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 (public engagement) interdisciplinari	2	3	n.d.	n.d.

Gli indicatori inclusi nella

**Tabella 37** sono stati introdotti a partire dal presente piano strategico per cui si è potuto ricostruire unicamente i valori del 2022 e del 2023. I dati relativi alle annualità precedenti non sono disponibili. Dall'analisi dei dati, emerge un approccio all'interdisciplinarietà limitato. Ciò rispecchia una logica di specializzazione delle singole aree e di ridotto orientamento alla realizzazione di iniziative interdisciplinari.

### ***Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa***

Con riferimento all'integrazione, nel triennio trascorso, il DiMa si è posto, quale obiettivo, l'integrazione tra i docenti appartenenti alle diverse aree scientifico-disciplinari. Ciò è visibile nell'analisi as is appena illustrata per le attività di ricerca, didattica e terza missione. L'integrazione viene anche promossa tra personale docente e personale tecnico-amministrativo anche per garantire che il servizio di supporto possa essere erogato tenendo conto, al contempo, delle esigenze che i docenti manifestano nello svolgimento delle proprie attività e delle caratteristiche, complessità e criticità che il personale tecnico-amministrativo deve affrontare nello svolgimento delle attività di supporto. A tal fine, al di là del contatto diretto e quotidiano tra PTA e docenti, sono stati promossi incontri e riunioni dedicati al confronto su queste tematiche tra personale tecnico-amministrativo e il direttore.

## SWOT Analysis

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interdisciplinarietà endogena</li><li>• Compatibilità e forti sinergie possibili (in tutte le tre Missioni) dei settori scientifico-disciplinari afferenti al dipartimento con quelli afferenti ad altre Aree Culturali</li><li>• Partecipazione a centri di ricerca e servizio interdipartimentali in cui avviare progetti di ricerca interdisciplinari</li><li>• Capacità consolidata di progettare/sviluppare corsi di studio interdisciplinari</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Livello ancora limitato di coinvolgimento in progetti interdisciplinari di alcuni settori scientifico-disciplinari</li><li>• Complessità nella gestione dell'integrazione e possibile limitata efficacia dell'azione</li><li>• Creazione di una base di conoscenze comuni tra studenti provenienti da percorsi formativi diversi</li></ul>
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interesse a livello istituzionale e di territorio per iniziative di ricerca che privilegiano l'interdisciplinarietà</li><li>• Richiesta crescente di conoscenze, abilità e competenze interdisciplinari da parte del mondo del lavoro</li><li>• Presenza di contributi a fondo perduto per progetti interdisciplinari (es. bandi Mise, bandi regionali, ecc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criteri di valutazione della qualità della ricerca (quelli relativi agli esercizi VQR) poco premianti con riferimento ai progetti di ricerca e pubblicazioni interdisciplinari</li><li>• Possibili difficoltà di armonizzazione di temi e metodi di ricerca di aree culturali diverse</li><li>• Sollecitazione a una focalizzazione intrasettoriale della ricerca e didattica</li><li>• Studenti delle Scuole Superiori (per corsi di studi triennali) e laureati triennali (per corsi di studi magistrali) di norma verticali su un settore culturale specifico</li></ul>

## STRATEGIA, OBIETTIVI STRATEGICI E INDICATORI/TARGET

### Ricerca

Con riferimento alla priorità strategica dell'Integrazione, la precedente analisi evidenzia una situazione complessivamente soddisfacente. I soggetti afferenti al DiMa hanno dimostrato, nel triennio di riferimento, un'ottima capacità di essere coinvolti in progetti di ricerca interdisciplinari e di attrarre fondi di ricerca da tali progetti. In questo senso, il DiMa intende continuare a promuovere le competenze e il know-how distintivi di cui è dotato, da apportare in seno ai gruppi di ricerca interdisciplinari. In questo ambito, le azioni saranno orientate prevalentemente a sviluppare relazioni con ricercatori operanti nei settori maggiormente finanziati per aver modo di partecipare ai progetti finanziabili quale partner "di supporto". Gli obiettivi e i relativi indicatori/target relativi alla capacità di attrarre fondi di ricerca sono indicati nella tabella che segue.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b> <i>Migliorare l'integrazione della ricerca (ad esempio attraverso la promozione di centri di ricerca interdipartimentali e collaborazioni tra ricercatori appartenenti ad aree diverse)</i>						
<b>Obiettivo dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>
<b>Mantenere elevato il livello di partecipazione a progetti di ricerca interdisciplinari (con attori esterni al Dipartimento) e sviluppare una maggiore collaborazione tra diversi SSD (tra attori interni al Dipartimento)</b>	<i>Numero di nuovi centri interdipartimentali</i>	0	≥1 nel quadriennio			
	<i>Numero progetti di ricerca a cui partecipano ricercatori di Aree culturali diverse e che vede il coinvolgimento del DiMa</i>	3	≥3	≥3	≥3	≥3
	<i>Numero di prodotti di ricerca con autori di almeno due SSD (DipEcc)</i>	0	≥1	≥1	≥1	≥1

### Didattica

In linea con l'obiettivo fissato dall'Ateneo nell'ambito della priorità strategica "Integrazione", il DiMa intende sviluppare una offerta didattica interdisciplinare a tutti i livelli capace di intercettare i fabbisogni formativi emergenti nel sistema socio-economico territoriale (es. borse di dottorato interdisciplinari, CDL interdisciplinari) sia in termini di contenuti sia in termini di modalità di erogazione.

In termini di strategia e obiettivi strategici, il DiMa intende mantenere e sviluppare il corso di studi magistrale interdisciplinare già attivo (CDS MASEC) e attivare un nuovo corso di studi triennale interdisciplinare denominato "Management per la valorizzazione sostenibile delle aziende e delle risorse ittiche" (CDS MARI). Nel corso dell'anno 2023, il DiMa ha dato avvio all'iter di istituzione del nuovo corso di studi (in corso di approvazione alla data di redazione del presente Piano Strategico) che dovrebbe essere attivato a partire dall'a.a. 2024-2025.

*Il CDS "Management per la valorizzazione sostenibile delle aziende e delle risorse ittiche" è fortemente interdisciplinare e, al contempo, capace di cogliere le specificità delle aziende ittiche e di tutta la filiera: pertanto, accanto a insegnamenti di tipo manageriale, che hanno comunque contenuti sia generali sia specifici, declinati per le aziende ittiche, sono previsti insegnamenti in ambito biologico-ambientale sui modelli di gestione della pesca, su maricoltura e acquacoltura integrata, sulla gestione della pesca, su conservazione e trasformazione dei prodotti ittici, su tecnologie della pesca.*

*Il corso di studi proposto risponde a esigenze di contesto locale e nazionale e si caratterizza per la sua unicità nel panorama italiano.*

*Per quanto concerne l'interdisciplinarietà, si segnala come il corso di studi presenta 57 CFU in materie affini – ben oltre il numero minimo dei 18 CFU previsto dalle norme vigenti – rappresentando una iniziativa frutto della convergenza non solo di docenti di materie economico-statistiche e giuridiche ma anche di docenti*



di scienze della vita e dell'ambiente marino, e con un ulteriore apporto di docenti delle scienze agrarie e ingegneristiche.

Un corso di laurea così strutturato permetterà allo studente di acquisire competenze distintive, context-specific (con un focus sul settore ittico) e fortemente differenziate rispetto a quelle degli studenti che frequentano gli altri corsi proposti dall'Università Politecnica delle Marche nella classe L-18.

In sintesi, il corso di studi in esame trova ragione d'essere nelle differenti tematiche affrontate rispetto agli altri citati, sui diversi e caratterizzanti insegnamenti offerti, su una logica marcatamente interdisciplinare e interdipartimentale (il corso di studi coinvolge docenti dei Dipartimenti di Management, di Scienze Economiche e Sociali, Scienze della Vita e dell'Ambiente, Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali) nonché sulle diverse e specifiche figure professionali che il corso ambisce a formare.

Considerando l'offerta didattica programmata, il nuovo corso di studi impatterà sul carico didattico, per settore scientifico-disciplinare di riferimento (affidente al DiMa), come mostrato nella **Tabella 38**:

**Tabella 38 - Incremento di insegnamenti e corrispondenti CFU, per settore scientifico disciplinare affidente al DiMa e per anno di corso**

<b>Settore scientifico-disciplinare</b>	<b>24-25</b>	<b>25-26</b>	<b>26-27</b>
SECS-P/07	1*	1*	
	9	12	
SECS-P/08		1*	1*
		12	9
SECS-P/11			1*
			6
IUS/01	1*		
	6		
IUS/05		1*	
		6	
IUS/07			1*
			6
S/06	1*		1*
	6		6
Totale	3*	3*	4*
	21	30	27

I numeri con l'asterisco corrispondono al numero di insegnamenti, mentre quelli senza l'asterisco corrispondono al numero di CFU di riferimento.

Considerato quanto riportato nella tabella precedente, il nuovo corso di studio, a regime, impatterà sull'attività didattica riferibile al DiMa in termini di 10 insegnamenti, corrispondenti a 78 CFU.

Gli obiettivi strategici descritti in precedenza saranno monitorati attraverso il "numero di corsi di studio interdisciplinari attivi" e il "numero di iscritti al primo anno dei corsi di studio interdisciplinari attivi".

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Sviluppare un'offerta didattica interdisciplinare a tutti i livelli capace di intercettare i fabbisogni formativi emergenti nel sistema socio-economico territoriale (es. borse di dottorato interdisciplinari, CDL interdisciplinari) sia in termini di contenuti sia in termini di modalità di erogazione</i>						
<b>Obiettivo dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 23-24</b>	<b>Target 24-25</b>	<b>Target 25-26</b>	<b>Target 26-27</b>
<i>Incrementare il numero di Corsi di Studio interdisciplinari attivi</i>	<i>Numero di corsi di studio interdisciplinari attivi</i>	1	1	2	2	2

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Sviluppare un'offerta didattica interdisciplinare a tutti i livelli capace di intercettare i fabbisogni formativi emergenti nel sistema socio-economico territoriale (es. borse di dottorato interdisciplinari, CDL interdisciplinari) sia in termini di contenuti sia in termini di modalità di erogazione</i>						
<b>Obiettivo dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 23-24</b>	<b>Target 24-25</b>	<b>Target 25-26</b>	<b>Target 26-27</b>
<i>Incrementare il numero di studenti iscritti a Corsi di Studio interdisciplinari</i>	<i>Numero di iscritti al primo anno dei corsi di studio interdisciplinari attivi</i>					
	<i>- CDS MASEC</i>	39	≈ 40	≈ 40	≈ 40	≈ 40
	<i>- CDS MARI</i>	-	-	≈ 30	> 30	> 30

### **Terza Missione**

Con riguardo alla priorità strategica "Integrazione", si evidenzia che negli anni i vari docenti e ricercatori del DiMa si sono adoperati nella logica di trasformare l'interdisciplinarietà in punto di forza, ossia maturando capacità di interagire e collaborare nell'ambito di progetti che coinvolgono aree culturali diverse.

Questo approccio permette di formulare risposte a un ampio spettro di problematiche e di affrontare anche progetti complessi. Tuttavia, tale complessa attività resta e costituisce, nel contempo, un limite, a fronte dell'eterogeneità delle tematiche (es. management, diritto, economia, ecc.) e dell'impatto sociale delle attività curate (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, una limitata efficacia. In termini di opportunità, il territorio richiede sempre più logiche interdisciplinari, capaci di affrontare le diverse problematiche di uno specifico tema (economiche, giuridiche, tecniche, ecc.) onde comprenderne non solo la fattibilità tecnica ma anche quella economica e regolamentare. Inoltre, alcune agevolazioni incentivano progetti interdisciplinari (si vedano i progetti MISE). Tra le minacce, si segnala il fatto che, mentre le attività di terza missione richiedono e tendono a premiare approcci interdisciplinari, le attività di ricerca e didattica, ossia quelle, come evidenziato, di maggior appeal per i singoli, tendono a seguire logiche monosettoriali e molto verticali: conseguentemente, la forte centralità del settore negli ambiti principali potrebbe ostacolare l'interdisciplinarietà perseguita nella terza missione.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<b>Favorire una risposta multidisciplinare nei rapporti con il sistema socio-economico</b>						
<b>Obiettivi dipartimentali</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>
<b>Mantenere stabili le collaborazioni con enti pubblici, privati ed imprese su temi interdisciplinari</b>	<i>Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese interdisciplinari</i>	0	≥2	≥2	≥2	≥2
<b>Promuovere la disclosure delle attività sviluppate dal DiMa su temi interdisciplinari, anche al fine di coinvolgere e dialogare con aziende e altre realtà produttive locali, nazionali ed internazionali</b>	<i>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 (public engagement) interdisciplinari</i>	2	≥2	≥2	≥2	≥2

### **Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa**

L'obiettivo dell'integrazione tra docenti appartenenti a diversi settori scientifico-disciplinari, come visto negli obiettivi inerenti alla didattica, ricerca e terza missione, è perseguito in vario modo (ad esempio, promuovendo pubblicazioni e attività di terza missione comuni). L'integrazione tra componente docente e tecnico-amministrativa si ottiene promuovendo attività che ne vedono la cooperazione (ad esempio: aggiornamento sito web del Dipartimento, informatizzazione delle informazioni ad uso della direzione del dipartimento). Vista l'efficacia riconosciuta dallo stesso personale docente e PTA negli anni passati, si continua a porre quale obiettivo la promozione di incontri di confronto tra personale tecnico-amministrativo e il direttore finalizzati a far sì che i servizi di supporto possano essere erogati tenendo conto, al contempo, delle esigenze che i docenti manifestano nello svolgimento delle proprie attività e delle caratteristiche, complessità e criticità che il personale tecnico-amministrativo deve affrontare nello svolgimento delle attività di supporto.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<b>Promuovere processi organizzativi capaci di integrare le diverse aree organizzative e le diverse strutture della comunità accademica per migliorare una visione condivisa delle azioni da intraprendere e la capacità di risposta dell'Ateneo</b>						
<b>Obiettivi dipartimentali</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>
<b>Migliorare la comunicazione interna e l'integrazione delle attività tra corpo docente e tecnico-amministrativo</b>	<i>Frequenza incontri tra personale tecnico-amministrativo e direttore all'anno</i>	2	2	2	2	2

## 6. PRIORITA' STRATEGICA IV: RESPONSABILITA'

### ANALISI AS IS

#### Ricerca

Il contributo del DiMa alla priorità strategica "Responsabilità" può essere apprezzato analizzando la capacità del DiMa 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, ed è indice di "Responsabilità" in quanto permette di sviluppare l'attività di ricerca e anche finanziare, attraverso assegni, contratti e posizioni da ricercatore, la crescita dei giovani talenti.

La capacità di attrarre fondi di ricerca "da bandi competitivi" è influenzata da diversi aspetti. Essa è influenzata, innanzitutto, 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 presidiati dalle cosiddette "scienze dure". 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 punto, si può ricordare, a livello di Ateneo, l'Ufficio Ricerca, la Commissione ricerca e l'International Projects Service, a livello di DiMa, la Commissione progettazione europea (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 39.

Tabella 39 - Progetti e fondi di ricerca su "bandi competitivi"

	2023	2022	2021
Numero progetti presentati per il finanziamento su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali	12	19	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	38%	58%	46%
Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti su bandi europei o internazionali o nazionali (€)	398.227,49	1.400.297,40	521.185,73

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 risultano soddisfacenti. Nel triennio di riferimento, il DiMa è riuscito ad attrarre mediamente circa € 685.000 di fondi di ricerca da bandi competitivi ogni anno, con un tasso di accettazione/successo medio del 47%. Inoltre, a partire dall'anno 2023 il DiMa ha a disposizione le risorse relative al progetto Dipartimenti di Eccellenza pari, complessivamente, a € 5.253.070.

Infine, si segnala che all'interno del DiMa sono operativi dei gruppi di ricerca con competenze e know-how nell'ambito della sostenibilità economica, sociale e ambientale. Tali competenze e know-how, oltre ad essere funzionali a svolgere attività di ricerca e a favorire l'avanzamento delle conoscenze sui temi in questione, sono anche utili ad attrarre fondi di ricerca sui temi dello sviluppo sostenibile, come mostrato dalla **Tabella 40**

**Tabella 40 - Numero dei progetti presentati sui temi dello sviluppo sostenibile e relativo valore dei fondi di ricerca attratti**

	2023	2022	2021
Numero progetti presentati per attrarre fondi di ricerca su temi dello sviluppo sostenibile	3	5	3
Valore dei fondi di ricerca attratti su temi dello sviluppo sostenibile (€)	287.595,00	848.866,54	353.063,64

### **Didattica**

Il DiMa contribuisce a questa priorità strategica anche attraverso la didattica e, in particolare, attraverso l'erogazione di corsi di studio che favoriscano l'entrata nel mondo del lavoro, ponendo attenzione alla regolarità della carriera degli studenti, nonché erogando insegnamenti in ambito di sviluppo sostenibile. Per quanto riguarda il primo aspetto, si rimanda a quanto scritto per la priorità strategica "Eccellenza distintiva" in sede di analisi as is della Didattica, in cui è stato analizzato l'aspetto in questione. Il secondo e il terzo aspetto, invece, sono considerati di seguito.

La regolarità della carriera degli studenti è valutata attraverso indicatori che misurano la propensione degli studenti a maturare CFU nel primo anno di corso, sulla base del fatto che rallentamenti al primo anno di corso possono ripercuotersi negativamente sulla regolarità della carriera, e il tempo impiegato per il conseguimento del titolo di studio.

**Tabella 41 – Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni**

	2021	2020	2019
CDS EA	42,7	28,3	35,1
Media Atenei non telematici	29,4	28,5	28,0
CDS EM	9,2	7,2	7,9
CDS MPSS	20,9	18,2	19,4
CDS MASEC	-	-	-
Media Atenei non telematici	5,5	4,7	5,1

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC24)

**Tabella 42 – Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studi**

	2021	2020	2019
CDS EA	47,5	47,2	66,9
Media Atenei non telematici	73,8	73,3	77,2
CDS EM	95,0	96,8	93,5
CDS MPSS	93,9	80,5	86,0
CDS MASEC	94,5	97,3	-
Media Atenei non telematici	94,6	95,1	96,3

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC14)

Come mostrato nella Tabella 41, per tutti i corsi di studi, la percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni dell'ultimo anno per cui è disponibile il dato (2021) è superiore a quella dell'anno precedente (in modo significativo per il CDS EA) e amplia il gap rispetto al benchmark di riferimento (significativo per il CDS EA e il CDS MPSS).

Come evidenziato dalla Tabella 42, la percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studi dell'ultimo anno per cui è disponibile il dato (2021) è significativamente inferiore al benchmark di riferimento per il CDS EA (come nell'anno precedente), mentre è sostanzialmente in linea con il benchmark di riferimento per gli altri. Degno di nota è l'incremento registrato dal CDS MPSS.

Il grado di abbandono può essere collegato alla propensione ad acquisire CFU al primo anno di corso da parte degli studenti (Tabella 43 e Tabella 44): se si maturano pochi CFU, è più forte l'incentivo ad abbandonare (già al primo anno di corso).

**Tabella 43 – Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire**

	2021	2020	2019
CDS EA	27,4	35,1	48,6
Media Atenei non telematici	56,5	60,0	61,2
CDS EM	62,1	71,1	64,2
CDS MPSS	47,9	41,6	44,7
CDS MASEC	71,3	69,1	
Media Atenei non telematici	78,9	79,8	80,9

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC13)

**Tabella 44 – Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studi avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU al I anno**

	2021	2020	2019
CDS EA	10,9	17,6	30,5
Media Atenei non telematici	46,9	49,9	51,7
CDS EM	48,9	61,2	49,7
CDS MPSS	35,5	24,4	37,2
CDS MASEC	70,9	70,3	
Media Atenei non telematici	70,1	71,2	73,4

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC16BIS)

Pur facendo gli opportuni distinguo, per quanto riguarda la dimensione dello scostamento rispetto ai benchmark di riferimento e l'anno considerato, i dati evidenziano l'esistenza di una criticità importante (in termini di intensità), continua (in termini temporali) e comune (in termini di corsi di studi interessati) a livello di propensione alla maturazione di CFU nel primo anno di corso. Il CDS MASEC presenta una situazione migliore degli altri.

Le valutazioni degli studenti relative alla organizzazione e alla qualità dell'attività didattica sono ampiamente e generalmente positive, di conseguenza le criticità emerse in precedenza non sembrano essere dovute a fattori legati alla stessa. Allo stato attuale, il DiMa rileva la mancanza di un adeguato e diffuso monitoraggio delle cause degli abbandoni e dei rallentamenti.

Il CDS EA, per il quale le criticità in esame si sono manifestate con maggiore evidenza, ha attivato una azione di miglioramento specifica prima dell'inizio dell'a. a. 2022-2023. Dati preliminari sembrano mostrare che l'azione abbia prodotto effetti positivi importanti.

La regolarità della carriera degli studenti si manifesta, in ultima istanza, con il tempo impiegato per il conseguimento del titolo di studio. A tale proposito, nella **Tabella 45** si osserva la "percentuale di

immatricolati che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso” e nella **Tabella 46** si evidenzia la “percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio”.

**Tabella 45 – Percentuale di immatricolati che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso**

	<b>2021 (coorte 19-20)</b>	<b>2020 (coorte 18-19)</b>	<b>2019 (coorte 17-18)</b>
CDS EA	30,5	33,1	44,6
Media Atenei non telematici	42,4	45,8	46,8
CDS EM	41,5	32,0	36,7
CDS MPSS	9,8	18,6	22,7
CDS MASEC	56,8	-	-
Media Atenei non telematici	65,8	70,9	74,6

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC22)

**Tabella 46 – Percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio**

	<b>2021 (coorte 18-19)</b>	<b>2020 (coorte 17-18)</b>	<b>2019 (coorte 16-17)</b>
CDS EA	38,7	57,6	46,8
Media Atenei non telematici	54,2	55,8	56,5
CDS EM	61,4	66,7	65,5
CDS MPSS	48,8	50,0	51,6
CDS MASEC	-	-	-
Media Atenei non telematici	82,8	85,9	85,6

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale (indicatore iC17)

Seppure con intensità differente, tutti i corsi di studio (fa eccezione il CDS EA per l’a. a. 2020-2021) hanno registrato valori inferiori, spesso in modo significativo, a quelli medi degli Atenei non telematici. Tali valori confermano l’esistenza di una criticità in termini di regolarità di carriera degli studenti.

In linea con l’Ateneo, il DiMa ritiene che sia importante sensibilizzare a, e trasferire competenze su, lo sviluppo sostenibile. A tale proposito, si osserva che il filo conduttore dell’offerta didattica del CDS MASEC è proprio lo sviluppo sostenibile, quindi, tutti i 180 crediti che lo riguardano sono centrati su questa tematica. Inoltre, le recenti revisioni dell’offerta didattica del CDS EA (con decorrenza dall’a. a. 2023-2024) e del CDS EM (con decorrenza dall’a. a. 2024-2025) hanno contemperato l’inserimento di insegnamenti specifici focalizzati sulla sostenibilità o ad inserire il tema all’interno di insegnamenti esistenti. Infine, si sottolinea come l’istituzione del CDS MARI (in fase di approvazione e con decorrenza dall’a. a. 2024-2025) affronta proprio la problematica dello sviluppo sostenibile nell’ambito della filiera delle aziende e delle risorse ittiche.

### **Terza Missione**

La linea strategica “Responsabilità”, con riferimento alla terza missione, viene perseguita dal DiMa in termini di attività svolte che riguardano temi di Responsabilità Sociale di Impresa o, meglio, di sostenibilità economica, sociale e ambientale secondo le prospettive caratterizzanti le aree disciplinari afferenti al dipartimento (es. sustainability management, sustainability reporting, green marketing, sustainable finance, sustainable business models, supply chain, regolamentazione ambientale, dell’energia, dei rifiuti, ecc.).

Il tema della sostenibilità è stato da sempre centrale per il DiMa: basti pensare alle tematiche affrontate nell'ambito del progetto DipEcc2018 e a quelle oggetto del progetto DipEcc2023. Ecco che il tema in parola catalizza gli interessi di larga parte dei componenti del DiMa.

Negli anni, il DiMa ha sviluppato, oltre che attività di ricerca e didattica, anche attività di terza missione in questo ambito, come mostrato nella Tabella 47.

**Tabella 47 – Attività di terza missione**

	2023	2022	2021	2020
Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese su temi di sostenibilità	5	4	n.d.	n.d.
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 (public engagement) su temi di sostenibilità	4	7	n.d.	n.d.

Gi indicatori inclusi nella Tabella 47 sono stati introdotti a partire dal presente piano strategico per cui si è potuto ricostruire unicamente i valori del 2022 e del 2023. I dati relativi alle annualità precedenti non sono disponibili.

Nei due anni monitorati, il trend è sostanzialmente stabile e mostra un orientamento al tema con margini di miglioramento.

### **Valorizzazione delle Persone e della configurazione organizzativa**

Il DiMa ha implementato una serie di azioni, negli anni passati, all'insegna della "responsabilità" intesa nelle sue diverse declinazioni, in particolare, etica, ambientale e sociale. Per ridurre, ad esempio, l'impatto ambientale nell'utilizzo delle risorse, sono stati effettuati acquisti di materiale di cancelleria e d'uso riciclabile e sono di frequente richiamati (talvolta anche in occasione dei Consigli di Dipartimento) comportamenti volti ad un uso responsabile delle stampanti, dell'energia elettrica, ecc.

Da un punto di vista di responsabilità economica e di oculatezza nella spesa delle risorse assegnate, per quanto concerne il FFO, vengono sempre rispettate le assegnazioni di budget e i limiti stabiliti.

Si ritiene quindi di continuare e consolidare quanto fatto e di non introdurre ulteriori obiettivi in questi ambiti.

Considerando i temi che rientrano in questa priorità, per quanto concerne la sicurezza, ci si è attenuti a quanto indicato dal Consiglio di Amministrazione prevedendo adeguati fondi per le spese derivanti dal Documento di Valutazione dei Rischi e dagli obblighi del Datore di Lavoro nell'ambito della definizione del budget della propria struttura, attraverso la predisposizione di specifici progetti che gravano per il 30% sui fondi stessi del dipartimento e per il 70% saranno cofinanziati dall'Ateneo.

Il benessere organizzativo è monitorato anche tramite i momenti di confronto tra personale tecnico-amministrativo e direttore, di cui si diceva nell'ambito della priorità "Integrazione". Per quanto concerne le pari opportunità, la referente Pari Opportunità del dipartimento monitora e promuove le azioni previste dal GEP.

È opportuno osservare come il personale tecnico-amministrativo abbia, nel proprio SMVP, individuato, di concerto con il direttore, alcuni obiettivi relativi a questa priorità strategica che hanno un immediato impatto sulle altre Aree Strategiche, ad esempio: identificare e divulgare informazioni operative relative ad opportunità di finanziamento della ricerca presenti in bandi europei, nazionali e regionali. In questo modo si contribuisce a promuovere una ricerca sostenibile anche in relazione alla capacità di attrarre risorse.



## SWOT Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presenza di competenze e know how di ricerca nell'ambito della sostenibilità economica, sociale e ambientale</li><li>• Comprovata capacità di attrarre fondi di ricerca su temi della sostenibilità</li><li>• Qualità della didattica e rispondenza dei percorsi alle esigenze del contesto</li><li>• Reputazione e visibilità</li><li>• Competenze distintive in ambito di sostenibilità di interesse per il territorio</li><li>• Capitale relazionale significativo con riferimento alle tematiche legate alla sostenibilità</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esperienza di partecipazione a bandi competitivi di recente formazione</li><li>• Mancanza di un sistema informativo volto a rilevare le cause della difficoltà a maturare crediti al primo anno di corso e le cause dell'abbandono al primo anno di corso</li><li>• Scarsa autonomia del Consiglio di CdS nell'implementazione di alcune azioni di miglioramento</li><li>• Per i corsi di studio magistrali, politiche di iscrizione dilatate nel tempo</li><li>• Assenza di alcune competenze utili ad affrontare i progetti di maggiore complessità e interdisciplinarietà e dipendenza, per lo sviluppo di alcuni progetti con significativi connotati ambientali o tecnici, dalla disponibilità a collaborare di docenti di altre aree culturali</li></ul>
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bandi competitivi nazionali, europei e internazionali</li><li>• Supporto da parte del Servizio Progetti Internazionali di Ateneo</li><li>• Crescente attenzione a livello di finanziamenti alle tematiche di ricerca (es. sostenibilità) su cui opera il dipartimento</li><li>• Riconoscimento della rilevanza dei progetti competitivi internazionali nell'ambito della VQR 2020-2024</li><li>• Rilevanza del tema della sostenibilità nel contesto socio-economico</li><li>• Interesse del territorio in progetti di sostenibilità</li><li>• Agevolazioni per aziende su progetti di sostenibilità</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temi di carattere aziendale, economico o giuridico "di supporto" e no "core" rispetto agli altri temi nell'ambito dei fondi europei e internazionali</li><li>• Fondi di ricerca nazionali esigui ed erogati con tempistiche irregolari</li><li>• Competenze "verticali" all'ingresso degli studenti, iscritti al corso di studio triennale ovvero, quando laureati triennali provenienti da altre Facoltà, ai corsi di studi magistrali</li><li>• Per i corsi di studio magistrali, ritardi nel conseguimento del titolo di studio triennale</li><li>• Crescente competizione con altri Atenei e centri studi e ricerca privati soprattutto da quelli con processi strutturati per l'offerta di progetti/servizi interdisciplinari in ambito sostenibilità</li></ul>

## STRATEGIA, OBIETTIVI STRATEGICI E INDICATORI/TARGET

### Ricerca

Con riferimento alla priorità strategica “Responsabilità”, l’analisi mostra una situazione complessivamente soddisfacente. A livello generale, il DiMa intende continuare ad acquisire fondi di ricerca da bandi competitivi e, più in particolare, a far leva sulle proprie competenze distintive nell’ambito della sostenibilità economica, sociale e ambientale per attrarre fondi di ricerca sui temi dello sviluppo sostenibile.

Gli obiettivi e i relativi indicatori/target relativi alla capacità di attrarre fondi di ricerca sono indicati nella tabella che segue.

Obiettivo strategico di Ateneo						
Promuovere una ricerca sostenibile sia in termini di capacità di attrarre risorse sia della promozione dell'etica nella ricerca						
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Valore iniziale di riferimento	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027
<b>Obiettivo – Mantenere il livello dei fondi di ricerca complessivi attratti dal DiMa</b>	<i>Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi</i>	482.438,24	≥a.p.	≥a.p.	≥a.p.	≥a.p.
<b>Obiettivo – Mantenere stabile la partecipazione a bandi competitivi europei, nazionali, regionali e il valore dei fondi di ricerca attratti</b>	<i>Numero progetti presentati per il finanziamento su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali</i>	12	≥12	≥12	≥12	≥12
	<i>Valore dei fondi di ricerca attratti su base competitiva</i>	398.227,49	≥400.000	≥400.000	≥400.000	≥400.000
<b>Obiettivo – Mantenere stabile il numero di progetti presentati e il valore dei fondi di ricerca attratti sui temi dello sviluppo sostenibile</b>	<i>Numero progetti presentati per attrarre fondi di ricerca su temi dello sviluppo sostenibile</i>	3	≥3	≥3	≥3	≥3
	<i>Valore dei fondi di ricerca attratti su temi dello sviluppo sostenibile</i>	287.595,00	≥290.000	≥290.000	≥290.000	≥290.000

### Didattica

In linea con l’obiettivo fissato dall’Ateneo nell’ambito della priorità strategica “Responsabilità”, il DiMa intende promuovere una didattica sostenibile attraverso la valorizzazione della offerta formativa che risponda alle esigenze della persona e della società e la riduzione della dispersione didattica.

Il DiMa ritiene che rientri nell’ambito delle proprie “responsabilità” l’erogazione di corsi di studi che mettano i laureati nella condizione di collocarsi adeguatamente, in termini di posizione e tempo, nel mondo del lavoro. Questo aspetto, osservato attraverso la “percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo” e la “percentuale di laureati occupati a tre anni dal titolo”, è stato già individuato come obiettivo del DiMa nella sezione dedicata alla priorità strategica II “Eccellenza distintiva” cui si rimanda.

Il DiMa ritiene, altresì, che rientri nell’ambito delle proprie “responsabilità” l’erogazione di corsi di studi che contrastino il fenomeno della dispersione didattica e consentano allo studente di sviluppare con regolarità ragionevole la propria carriera e conseguire in un arco temporale ragionevole il proprio titolo di studio. Coerentemente, il DiMa fissa obiettivi in termini di abbandoni e propensione all’acquisizione di CFU.

Considerato che l’analisi precedente ha fatto emergere l’esistenza di una stretta relazione tra gli abbandoni al primo anno e quelli complessivi, il DiMa fissa l’obiettivo in termini di percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studi. Altrettanto coerentemente, il DiMa fissa obiettivi in termini di CFU maturati al primo anno, perché ritiene che sia l’anno critico e l’anno capace di influenzare l’intero percorso di studi.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Promuovere una didattica sostenibile attraverso la valorizzazione della offerta formativa che risponda alle esigenze della persona e della società, la riduzione della dispersione didattica, favorendo l'accesso allo studio e migliorando il «Campus life»</i>						
<b>Obiettivi dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 22-23</b>	<b>Target 23-24</b>	<b>Target 24-25</b>	<b>Target 25-26</b>
<b>Ridurre il fenomeno dell'abbandono</b>	<i>Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studi</i>					
	- CDS EA	47,5	> 47,5	≈ a. p.	≈ a. p.	≈ a. p.
	- CDS EM	95,0	≈ 95*	≈ 95*	≈ 95*	≈ 95*
	- CDS MPSS	93,9	≈ 95*	≈ 95*	≈ 95*	≈ 95*
	- CDS MASEC	94,5	≈ 95*	≈ 95*	≈ 95*	≈ 95*
	- CDS MARI	-	-	-	≥ 74*	≥ 74*

\* media dei valori registrati dal benchmark negli ultimi due anni

Il DiMa ritiene che la possibilità di attivare azioni idonee al fine di contrastare il fenomeno degli abbandoni richieda, innanzi tutto, la comprensione delle cause che hanno portato gli studenti ad abbandonare i corsi di studi. Non esistendo una procedura di raccolta dati avente tale finalità, il DiMa ne auspica l'istituzione.

Considerato che l'analisi precedente ha fatto emergere l'esistenza di una stretta relazione tra la regolarità della carriera complessiva e la propensione ad acquisire CFU al I anno, il DiMa fissa l'obiettivo in termini di "percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire" e "percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studi avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU al I anno".

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Promuovere una didattica sostenibile attraverso la valorizzazione della offerta formativa che risponda alle esigenze della persona e della società, la riduzione della dispersione didattica, favorendo l'accesso allo studio e migliorando il «Campus life»</i>						
<b>Obiettivi dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 22-23</b>	<b>Target 23-24</b>	<b>Target 24-25</b>	<b>Target 25-26</b>
<b>Rendere più fluido e veloce il percorso formativo nei Corsi di Studio incardinati presso il DiMa</b>	<i>Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire</i>					
	- CDS EA	27,4	> a. p.	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS EM	62,1	≈ a. p.	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS MPSS	47,9	≈ a. p.	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS MASEC	71,3	≈ a. p.	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS MARI	-	-	-	> 58*	≈ a. p.

\* media dei valori registrati dal benchmark negli ultimi due anni

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b>						
<i>Promuovere una didattica sostenibile attraverso la valorizzazione della offerta formativa che risponda alle esigenze della persona e della società, la riduzione della dispersione didattica, favorendo l'accesso allo studio e migliorando il «Campus life»</i>						
<b>Obiettivi dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 22-23</b>	<b>Target 23-24</b>	<b>Target 24-25</b>	<b>Target 25-26</b>
<b>Rendere più fluido e veloce il percorso formativo nei Corsi di Studio incardinati presso il DiMa</b>	<i>Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studi avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU al I anno</i>					
	- CDS EA	10,9	> a. p.	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS EM	48,9	≈ a. p.	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS MPSS	35,5	≈ a. p.	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS MASEC	70,9	≈ a. p.	≈ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	- CDS MARI	-	-	-	≈ 48*	≈ a. p.

\* media dei valori registrati dal benchmark negli ultimi due anni

## Terza Missione

Con riguardo alla priorità strategica “Responsabilità”, il principale punto di forza è rappresentato dal fatto che sui temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale il Dipartimento è attivo da anni, ha un posizionamento competitivo riconosciuto e ha competenze distintive. Se a questo si associa il crescente interesse verso tematiche di sostenibilità su base volontaria o per l’adempimento di obblighi regolamentari, nonché l’interesse diffuso a essere informati su tali temi di famiglie e operatori economici, è evidente che si aprono opportunità rilevanti per il DiMa, in termini di relazioni con imprese e istituzioni e lo sviluppo di progetti in questo ambito. Fondamentali sono anche le iniziative di diffusione sia delle tematiche legate alla sostenibilità sia per far conoscere le competenze del DiMa in questo campo. Per lo sviluppo delle attività di terza missione è fondamentale tener presente che alcune attività, quelle di maggiore complessità, in ambito di sostenibilità dipendono dalla disponibilità di competenze non presenti in dipartimento e questo richiede quindi necessità di integrazione con altri Dipartimenti o altri soggetti.

<b>Obiettivo di Ateneo</b>						
<b>Promuovere l'impegno per favorire la sensibilizzazione e la diffusione dei principi di responsabilità e di sviluppo sostenibile nel contesto socio economico</b>						
<b>Obiettivi dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Mantenere stabili le collaborazioni con enti pubblici, privati ed imprese su temi di sostenibilità</b>	Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese su temi di sostenibilità	n.d.	≥4	≥4	≥4	≥4
<b>Promuovere la disclosure delle attività sviluppate dal DiMa su temi di sostenibilità, anche al fine di coinvolgere e dialogare con aziende e altre realtà produttive locali, nazionali ed internazionali</b>	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 (public engagement) su temi di sostenibilità	n.d.	≥5	≥5	≥5	≥5

## Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa

Con riferimento alla priorità “Responsabilità”, il DiMa continua a consolidare le azioni e gli obiettivi già formulati nel triennio precedente e relativi al comportamento responsabile negli acquisti e nel consumo delle risorse, nell’impegno a garantire la sicurezza sul lavoro e a promuovere il benessere organizzativo.

Per quanto concerne le pari opportunità, oltre alla promozione di quanto stabilito nel GEP, si ritiene opportuno inserire un obiettivo specifico.

All’interno dell’Area di intervento n. 4 del Gender Equality Plan 2022-2025, relativa all’integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti, è stato definito l’obiettivo di promuovere una maggiore attenzione alla dimensione di genere e al principio di pari opportunità nelle attività di ricerca e di disseminazione. In particolare, l’azione 4.1 del GEP individua un KPI nella redazione e successiva approvazione di linee guida per la composizione equilibrata dei panel nei convegni scientifici e negli eventi di public engagement. Le linee guida sono state Approvate dal Senato Accademico nella seduta del 28/11/2023.

L’azione 4.1 prevede al suo interno la successiva attività di monitoraggio relativa alla composizione equilibrata dei panel che sarà realizzata a partire dall’anno 2024.

Il DiMa definisce, quindi, nell'ambito della priorità in esame, un indicatore tale per cui almeno il 50% delle future attività di disseminazione scientifica e public engagement siano realizzate nel rispetto delle linee guida sulla composizione equilibrata dei panel. Per composizione equilibrata dei panel si intende, a questi fini, la situazione tale per cui vi sia una percentuale almeno pari al 30% dei componenti del panel costituita dal genere meno rappresentato.

<b>Obiettivo strategico di Ateneo</b> <i>Promuovere una comunità trasparente, «di valore», concretizzando i principi di sostenibilità economica, sociale, ambientale e climatica nei processi e nell'agire</i>						
<b>Obiettivi dipartimentali</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale di riferimento</b>	<b>Target 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>
<b><i>Promuovere l'uguaglianza di genere nelle attività svolte</i></b>	<i>Percentuale dei componenti del panel costituita dal genere meno rappresentato</i>	n.d.	≥30%	≥30%	≥30%	≥30%

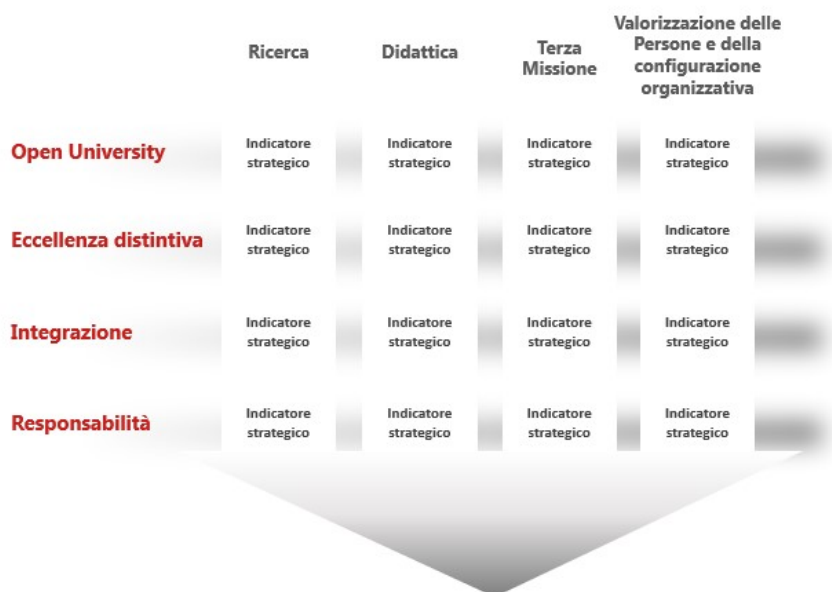
## 7. LA DASHBOARD PER ORIENTARE L'AZIONE

Gli obiettivi e gli indicatori individuati nel Piano Strategico di Dipartimento devono essere sintetizzati in una Dashboard che ne evidenzia il legame con le priorità strategiche e la declinazione nelle aree strategiche (si veda figura 4 e figura 5).

Figura 4 – Esposizione degli obiettivi strategici nelle priorità e aree strategiche



Figura 5 - Esposizione degli indicatori strategici nelle priorità e aree strategiche



Gli indicatori monitorati nel Piano Strategico di Dipartimento sono inseriti nella tabella seguente che rappresenta la Dashboard che guida l'attività del Dipartimento.

**OPEN UNIVERSITY**

**Ricerca**

**Didattica**

**Terza Missione**

**Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa**

<p>Articoli in rivista indicizzata (area aziendale)          Articoli in rivista indicizzata (area economica)          Articoli in fascia A internazionale (area giuridica)          Articoli in rivista indicizzata (area matematica)          Numero di nuovi accordi formalizzati di collaborazione con enti o laboratori di ricerca esteri promossi da ricercatori del dipartimento          Numero di ricercatori del dipartimento che hanno svolto attività di ricerca presso università/enti di ricerca internazionali (DipEcc)          Numero di Visiting Professors (DipEcc)          Numero di nuovi accordi quadro e protocolli d'intesa con realtà regionali e nazionali          Numero di nuovi contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese          Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese (€) (**) (DipEcc)          Numero dei professori di I e II fascia reclutati nel triennio precedente e non precedentemente compresi nei ruoli dell'Ateneo</p>	<p>Numero Corsi di studio attivi triennali          Numero Corsi di studio attivi magistrali          Avvii di Carriera al primo anno (DipEcc)          Percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni (per i CdS triennali) e laureati in altro Ateneo (per i CdS magistrali)          Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti          N. di studenti/discendenti che usufruiscono dei laboratori didattici (DipEcc)</p>	<p>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 (public engagement)          Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese          Numero imprese/istituzioni/organizzazioni con cui si intrattengono relazioni          Numero di organismi DiMa-aziende attivi (osservatori, laboratori, consorzi, ecc.)          Numero aziende (totale e MPMI) coinvolte in attività del CESOD (Dipecc)          Numero di social media presidiati          Numero di follower FB          Numero di follower LinkedIn          Numero di follower Instagram          Numero di iniziative di divulgazione su temi DipEcc (Dipecc)</p>	<p>Rispetto dei tempi concordati con i docenti in relazione alle diverse attività [Tempo di realizzazione/ tempo concordato]</p>
---	---	---	--

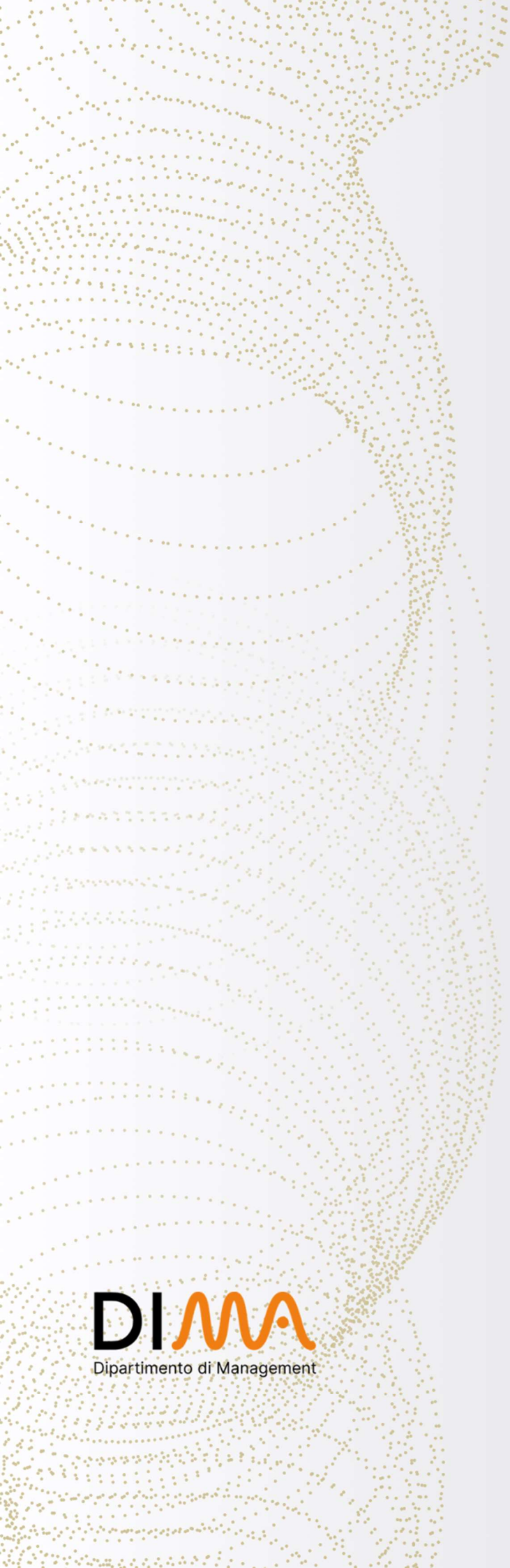
**ECCELLENZA DISTINTIVA**

<p>Numero di prodotti di ricerca (DipEcc)          Numero di articoli in rivista di fascia A (DipEcc)          Numero di articoli in rivista di fascia A (per area aziendale)          Numero di articoli in rivista di fascia A (per area economica)          Numero di articoli in rivista di fascia A (per area giuridica)          Numero di articoli in rivista di fascia A (per area matematica)          Numero di soggetti inattivi          Percentuale di soggetti che nel triennio di riferimento non hanno almeno tre prodotti di ricerca conferibili ai fini VQR          Numero di professori ordinari e associati che superano le soglie di commissario ASN          Numero medio di articoli in riviste di fascia A prodotti dai neoassunti (DipEcc)          Numero medio di prodotti di ricerca dei neoassunti (DipEcc)</p>	<p>Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS (DipEcc)          Percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo (DipEcc)          Percentuale di laureati occupati a tre anni dal titolo (DipEcc)          Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata          Numero di domande di accesso al dottorato (DipEcc)</p>	<p>Numero di contratti / convenzioni / consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese          Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti / convenzioni / consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese (€) (DipEcc)</p>	<p>Tasso di raggiungimento degli obiettivi operativi dei PTA          Migliorare le competenze tecniche e soft del personale [N. incontri formativi organizzati dal dipartimento]          Informatizzazione delle informazioni a supporto della Direzione del Dipartimento</p>
<p>Numero di nuovi centri interdipartimentali          Numero progetti di ricerca a cui partecipano ricercatori di Aree culturali diverse e che vede il coinvolgimento del DiMa          Numero di prodotti di ricerca con autori di almeno due SSD (DipEcc)</p>	<p>Numero di corsi di studio interdisciplinari attivi          Numero di iscritti al primo anno dei corsi di studio interdisciplinari attivi</p>	<p>Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese interdisciplinari          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 (public engagement) interdisciplinari</p>	<p>Frequenza incontri tra personale tecnico-amministrativo e direttore all'anno</p>
<p>Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi          Numero progetti presentati per il finanziamento su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali          Valore dei fondi di ricerca attratti su base competitiva          Numero progetti presentati per attrarre fondi di ricerca su temi dello sviluppo sostenibile          Valore dei fondi di ricerca attratti su temi dello sviluppo sostenibile</p>	<p>Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studi          Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire          Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studi avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU al I anno</p>	<p>Numero di contratti / convenzioni / consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese su temi di sostenibilità          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 (public engagement) su temi di sostenibilità</p>	<p>Percentuale dei componenti del panel costituita dal genere meno rappresentato</p>

**INTEGRAZIONE****RESPONSABILITÀ**







**DIMA**  
Dipartimento di Management



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE