



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

# FRAMEWORK

---



# Piano Strategico di Dipartimento

2026-2028





## Indice

---

1.	Profilo del Dipartimento .....	5
2.	Il processo di Pianificazione Strategica del Dipartimento .....	17
3.	L'analisi As Is .....	23
4.	Il Dipartimento di fronte alle sfide e alle opportunità: analisi SWOT ___	80
5.	La Strategia del Dipartimento .....	83
5.1.	Ricerca: linee strategiche, obiettivi, indicatori e target .....	83
5.2.	Didattica: linee strategiche, obiettivi, indicatori e target .....	94
5.3.	Valorizzazione delle Conoscenze: linee strategiche, obiettivi, indicatori e target .....	104
5.4.	Comunità Universitaria e Valori Condivisi: linee strategiche, obiettivi, indicatori e target .....	110
6.	La Dashboard degli obiettivi .....	115



## 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 (aggiornati a marzo 2026)**

---

### 12 – Scienze giuridiche

---

GIUR-01/A	-	Diritto privato
GIUR-02/A	-	Diritto commerciale
GIUR-03/A	-	Diritto dell'economia
GIUR-02/B	-	Diritto della navigazione e dei trasporti
GIUR-04/A	-	Diritto del lavoro
GIUR-05/A	-	Diritto costituzionale e pubblico
GIUR-06/A	-	Diritto amministrativo e pubblico
GIUR-08/A	-	Diritto tributario
GIUR-09/A	-	Diritto internazionale

---

### 13 – Scienze economiche e statistiche

---

ECON-01/A	-	Economia politica
ECON-06/A	-	Economia aziendale
ECON-07/A	-	Economia e gestione delle imprese
ECON-08/A	-	Organizzazione aziendale
ECON-09/A	-	Finanza aziendale
ECON-09/B	-	Economia degli intermediari finanziari
STAT-04/A	-	Metodi matematici dell'economia e delle scienze attuariali e finanziarie

---

Il DiMa, Dipartimento di Eccellenza, rappresenta una struttura organizzativa primaria autonoma per lo svolgimento dell'attività didattica e lo sviluppo della ricerca e della valorizzazione delle conoscenze inerenti alle aree scientifiche a esso riferite, è dotato di autonomia regolamentare, finanziaria e gestionale. La *mission* del DiMa, in linea con gli indirizzi strategici dell'Ateneo, è quella di sviluppare le proprie attività istituzionali in modo che siano scientificamente rigorose, ed 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 valorizzazione delle conoscenze. D’intesa con le altre strutture preposte, concorre all’organizzazione e all’erogazione dell’attività didattica della Facoltà di Economia “Giorgio 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’impresa (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’impresa nell’ambito dei contesti competitivi entro i quali essa opera. 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, fluttuazioni e trend con instabilità finanziaria. Inoltre, viene affrontato 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 e alla sostenibilità.

L’area giuridica del Dipartimento di Management si occupa principalmente dell’analisi delle trasformazioni normative ed economico–sociali contemporanee, coniugando il rigore del diritto dell’impresa con le sfide attuali. Oggetto specifico di approfondimento sono, ad esempio, le implicazioni giuridiche dell’intelligenza artificiale (responsabilità, trasparenza algoritmica, protezione dei dati, conformità normativa e profili etici), le smart cities i profili giuridici della transizione ecologica e del cambiamento climatico (integrazione dei criteri ESG nelle decisioni d’impresa, nella regolazione dei mercati finanziari e nelle politiche di responsabilità economica e sociale), l’impatto delle innovazioni tecnologiche sulla risoluzione delle controversie (Online Dispute Resolution e digitalizzazione della giustizia).



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 predispone 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 dipartimento potenziando, con investimenti mirati, le attività di ricerca, didattica e valorizzazione delle conoscenze, 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 sostenibilità). Il progetto, pur riguardando le varie tipologie di impresa, 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 valorizzazione delle conoscenze 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.

### Personale e organizzazione del dipartimento

Al 31 dicembre 2025, al DiMa afferivano 60 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 2025 ripartito per ruolo**

	Numero personale docente
Professori ordinari	19
Professori associati	25
Ricercatori	2
Ricercatori a tempo determinato di tipo a	10
Ricercatori a tempo determinato di tipo b	1
<b>Ricercatori TT</b>	<b>3</b>
<b>Totale</b>	<b>60</b>

Nell’ultimo triennio il personale docente del Dipartimento è aumentato su base complessiva, in particolare si registra l’incremento del numero dei professori associati grazie principalmente alle progressioni di carriera dei ricercatori come previsto nel precedente piano strategico.

**Tabella 3 – Personale docente al 31 dicembre 2025 ripartito per area scientifica**

	Numero personale docente
Area aziendale	36
Area economica	2
Area giuridica	15
Area matematica	7
<b>Totale</b>	<b>60</b>



L'articolazione del personale docente per area scientifica evidenzia un elevato livello di multidisciplinarietà interna al dipartimento. Dal lato della didattica, essa costituisce la premessa di una offerta formativa 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 valorizzazione delle conoscenze, essa consente di cogliere le molteplici opportunità di confronto e di interazione con le realtà aziendali e con il mondo delle istituzioni in generale.

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

Al 31 dicembre 2025 erano attivi 3 assegni di ricerca, ai quali si sono aggiunti altri 4 assegni a partire dal 1° gennaio e dal 1° febbraio 2026. Va rilevato che l'evoluzione del quadro normativo nazionale verso l'attivazione di contratti di ricerca in sostituzione degli assegni di ricerca, ha portato ad una progressiva riduzione del numero di assegnisti in essere presso il DiMa. 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%.

Per quanto riguarda l’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 parere 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



	<p>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.</p>
<p>Direttore (art. 11 del Regolamento di Dipartimento)</p>	<p>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 da 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.</p>
<p>Vicedirettore (art. 11 del Regolamento di Dipartimento)</p>	<p>Il Vicedirettore sostituisce il Direttore in caso di assenza o temporaneo impedimento.</p>

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**

<b>Denominazione</b>	<b>Competenze</b>
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 monitoraggio dipartimenti eccellenti 2023-2027	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 traît d'union tra il DiMa e le decisioni prese a livello centrale sulle stesse. Attualmente sono presenti i seguenti referenti:

- Referente Qualità;
- Referente Valorizzazione delle conoscenze;
- Referente Pari Opportunità;
- Referente Orientamento;
- Referente VQR;
- Referente Data Protection;
- Referente IT.

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, la rispettiva Coordinatrice e la Responsabile qualità) 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 (RSA), fonti di finanziamento provenienti da bandi competitivi (PNRR, PNR, PRIN, Horizon Europe, ecc.) che permettono di attivare anche contratti 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 e dei relativi contratti di ricerca afferenti al dipartimento (per esempio, missioni, partecipazione a scuole, ecc.). I fondi ottenuti con la qualificazione di “dipartimento di eccellenza” sono stati destinati all'assunzione di personale (un professore associato, due ricercatori 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).

Come già dato conto nel precedente aggiornamento del piano strategico (anno 2024), si continuano ad evidenziare dinamiche differenziate nell'andamento delle risorse del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). Dopo la significativa inversione del 2024 che ha prodotto un taglio delle risorse, nel 2025 si è



registrata una parziale inversione di tendenza, con un incremento delle risorse complessive del fondo FFO a livello nazionale (+3,72% rispetto al 2024). Anche con riferimento all'Università Politecnica delle Marche, le assegnazioni complessive evidenziano un incremento rispetto all'anno precedente (+3,88%), attestandosi a circa 97,3 milioni di euro. Tuttavia, il quadro complessivo rimane caratterizzato da una crescente rigidità delle risorse, sempre più vincolate a specifiche destinazioni, con conseguente riduzione dei margini di autonomia gestionale degli Atenei, anche a fronte dell'aumento dei costi del personale e dei servizi.

È opportuno evidenziare infine che nel corso del 2025 sono state apportate modifiche a due regolamenti di ateneo, le quali hanno dirette ripercussioni sulle risorse finanziarie nella disponibilità del dipartimento. Con il DR n.733 del 1 agosto 2025 - Regolamento per la disciplina delle attività di ricerca istituzionale e della sua valorizzazione [\[link\]](#) - è stato introdotto l'obbligo di destinare una quota non inferiore al 6% dei finanziamenti di ricerca ottenuti dall'Unione Europea e da altri soggetti internazionali e nazionali, a copertura dei costi generali di funzionamento nel bilancio di Ateneo; parimenti, con il DR n.769 dell'8 agosto 2025 - Regolamento Attività Conto Terzi [\[link\]](#) - è stato introdotto l'obbligo di destinare una quota non inferiore al 2% del corrispettivo delle attività conto terzi a copertura dei costi generali di funzionamento nel bilancio di Ateneo.

## 2. Il processo di Pianificazione Strategica del Dipartimento

Nel DiMa è attivo un processo di assicurazione della qualità, che segue le scadenze e adotta il framework dettati dall'Ateneo, in modo tale da garantire coerenza tra le linee strategiche del dipartimento e quelle dell'Ateneo stesso. Tale processo si estrinseca in una serie di attività formalizzate di analisi, valutazione e monitoraggio dell'attività condotta nella ricerca, nella didattica e nella valorizzazione delle conoscenze a livello di dipartimento. 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. Dal punto di vista 'metodologico', è utile sottolineare come la redazione del presente Piano Strategico di Dipartimento, con i relativi obiettivi, indicatori e target, abbia tenuto conto dell'esigenza di adeguarsi al Piano Strategico di Ateneo 2026–2028 nonché dei mutamenti intervenuti nel contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo e del Dipartimento, delle indicazioni ministeriali e dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti o dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna.

L'ultimo Piano Strategico di Dipartimento è stato redatto all'inizio dell'anno 2024 e, in coerenza con l'allora vigente Piano Strategico di Ateneo, ha riguardato il periodo che va dal 2023 (assunto come baseline) al 2027, considerando la qualifica di Dipartimento di Eccellenza. Il Piano Strategico 2024–2027 è stato poi revisionato tra il mese di dicembre 2024 e la prima metà di gennaio 2025, per tener conto di due elementi: 1) delle risultanze emerse in sede di monitoraggio degli obiettivi e dei target del PS di Dipartimento riferiti all'anno 2023 e delle azioni di miglioramento previste in sede di Riesame di Dipartimento; 2) dell'aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo deliberato dagli Organi nel mese di novembre 2024.

Nel mese di novembre 2025 inoltre è stato approvato il Rapporto di Riesame 2025 nel quale sono stati definiti nuovi obiettivi ed azioni di miglioramento, oltre che dare conto di quelli già in corso.

Il modello adottato si fonda sul ciclo *Plan, Do, Check, Act* (*ciclo di Deming*), quale approccio metodologico finalizzato al miglioramento continuo dei processi e dei servizi interni ed esterni e all'utilizzo ottimale delle risorse. Tale ciclo vede il momento della definizione di obiettivi e linee strategiche (PLAN), di svolgimento delle attività per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti (DO),

per poi passare al monitoraggio ex post volto a verificare il raggiungimento dei target definiti per l'anno precedente (CHECK) con conseguente ed eventuale ridefinizione di obiettivi e azioni, indicatori e target (ACT).

Il processo di monitoraggio annuale di quanto stabilito nel Piano Strategico ha luogo nel mese di luglio dell'anno successivo e 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.

I target di alcuni indicatori sono stati rivisti rispetto al Piano Strategico precedente, proprio per adeguarli al mutato contesto istituzionale e generale, e agli esiti dei monitoraggi periodici.

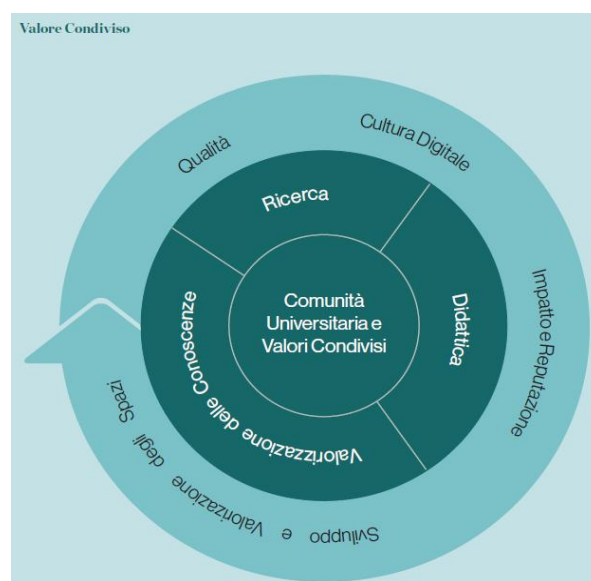
Gli obiettivi strategici, realizzabili e verificabili, dovranno essere chiaramente comunicati al personale docente e tecnico-amministrativo.

Alla luce di ciò, la strategia e gli obiettivi del DiMa sono stati delineati con riferimento alle **quattro missioni**:

- **Ricerca**
- **Didattica**
- **Valorizzazione delle Conoscenze**
- **Comunità Universitaria e Valori Condivisi.**

Ciascuna di queste missioni è stata poi analizzata in funzione delle quattro sfide strategiche individuate dall'Ateneo come prioritarie: Qualità, Cultura Digitale, Impatto e Reputazione, Sviluppo e Valorizzazione degli Spazi.

**Figura 1 – Il processo di creazione di valore condiviso**



*Il processo di pianificazione strategica si è articolato nei quattro step individuati nella Figura 2, che saranno approfonditi nei capitoli successivi del presente documento.*

**Figura 2 – Il processo di pianificazione strategica**



## RICERCA

---



### Documenti di riferimento

- Piano Strategico di Ateneo;
  - Bilancio Integrato;
  - Risultati VQR;
  - Risultati ASN;
  - Indicatori quali-quantitativi della ricerca estratti da IRIS;
  - Relazione annuale del Nucleo di Valutazione (con riferimento alla ricerca);
  - Risultati di eventuali Audit/Audizioni del Nucleo di Valutazione;
  - Scheda di Valutazione di Ateneo relativa all'accREDITamento ANVUR del 2024;
-

- 
- Scheda di Valutazione del Dipartimento se campionato per l'accreditamento ANVUR del 2024;
  - Piano Triennale della ricerca 2026–2028 (Decreto Ministeriale n. 150 del 30 gennaio 2026);
  - Altri documenti.
- 

## DIDATTICA

Nell'esplicitare la strategia e gli obiettivi strategici il riferimento è, oltre ai **corsi di studio di Laurea Triennale, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a Ciclo Unico** afferenti al Dipartimento, **anche alle Scuole di Specializzazione e ai Dottorati di Ricerca**. Quando ci sono **Strutture di Coordinamento** è necessario evidenziare il **raccordo** con esse.



### Documenti di riferimento

- Piano strategico Ateneo;
  - Bilancio Integrato;
  - Scheda SUA Corsi di Studio;
  - Scheda monitoraggio annuale;
  - Rapporto Riesame ciclico CdS;
  - Relazione annuale della paritetica;
  - Relazione annuale del Nucleo di Valutazione (con riferimento alla didattica);
  - Questionari di valutazione (studenti/laureandi/docenti);
  - Risultati di eventuali Audit/Audizioni del Nucleo di Valutazione/Presidio Qualità;
  - Scheda di Valutazione di Ateneo relativa all'accreditamento ANVUR del 2024;
  - Scheda di Valutazione del Dipartimento se campionato per l'accreditamento ANVUR del 2024
  - Scheda di Valutazione del CdS se campionato per l'accreditamento ANVUR del 2024;
  - Altri documenti.
-

## VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE

Nell'esplicitare la strategia e gli obiettivi strategici, come richiesto da AVA3-AMBITO E, va fatto riferimento alle categorie esplicitate nelle Linee Guida ANVUR e nella VQR.



### Documenti di riferimento

- Piano strategico Ateneo;
- Bilancio Integrato;
- AVA3:
  - Requisiti Ambito di valutazione E - Qualità della Ricerca e della Terza Missione/Impatto sociale
  - Requisiti Ambito di valutazione E.DIP - L'Assicurazione della Qualità nei Dipartimenti

[\[https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-02/AVA3\\_Requisiti-con-NOTE\\_2023\\_02\\_13.pdf\]](https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-02/AVA3_Requisiti-con-NOTE_2023_02_13.pdf)

- Linee guida VQR  
[\[https://www.anvur.it/it/ricerca/qualita-della-ricerca/procedure-valutative/riferimenti-normativi-e-documenti\]](https://www.anvur.it/it/ricerca/qualita-della-ricerca/procedure-valutative/riferimenti-normativi-e-documenti)
- 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)  
[\[https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione\\_trasparente\\_1/Altri\\_contenuti/Dati\\_ulteriori/Dati\\_aggregati\\_attivita\\_amministrativa\]](https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione_trasparente_1/Altri_contenuti/Dati_ulteriori/Dati_aggregati_attivita_amministrativa)
- Scheda di Valutazione di Ateneo relativa all'accreditamento ANVUR del 2024

---

## COMUNITÀ UNIVERSITARIA E VALORI CONDIVISI



### Documenti di riferimento

- Piano strategico Ateneo;
  - Bilancio Unico di Esercizio e Bilancio di Previsione annuale e triennale;
  - Bilancio Integrato;
  - Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2026-2028
-

---

[\[https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Politiche\\_e\\_Strategie/Piano\\_integrato\]](https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Politiche_e_Strategie/Piano_integrato)

- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza  
[\[https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione\\_trasparente\\_1/Disposizioni\\_generali/Piano\\_triennale\\_per\\_la\\_prevenzione\\_corruzione\\_trasparenza\]](https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione_trasparente_1/Disposizioni_generali/Piano_triennale_per_la_prevenzione_corruzione_trasparenza)
  - Piano per l'uguaglianza di Genere – Gender Equality Plan 2026 – 2029 (GEP) – in fase di approvazione
  - Altra documentazione presente alla stessa sezione del sito UNIVPM alla pagina Politiche di Genere
  - Linee guida per il monitoraggio annuale delle attività di Terza Missione/Impatto sociale dei Dipartimenti e relativa Scheda di Monitoraggio.  
[\[https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/qualita/Sistema\\_AQ\\_Dipartimenti/PA16\\_Linee\\_guida\\_attivita\\_TM\\_IS\\_-\\_app.pdf\]](https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/qualita/Sistema_AQ_Dipartimenti/PA16_Linee_guida_attivita_TM_IS_-_app.pdf)
  - “Organizzazione di Ateneo” in vigore dal 1° gennaio 2026 – Decreto del Direttore Generale n.401 del 22.12.2025  
[\[https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/1305310010400\]](https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/1305310010400)
  - Sistema di misurazione e valutazione della performance  
[\[https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione\\_trasparente\\_1/Performance/Sistema\\_di\\_misurazione\\_e\\_valutazione\\_della\\_Performance\]](https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione_trasparente_1/Performance/Sistema_di_misurazione_e_valutazione_della_Performance)
  - Relazione sulla performance  
[\[https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione\\_trasparente\\_1/Performance/Relazione\\_sulla\\_performance\]](https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione_trasparente_1/Performance/Relazione_sulla_performance)
  - Relazione annuale del Direttore Generale  
[\[https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/ateneo/Relazioni\\_DG/Relazione\\_DG\\_Univpm\\_2024\\_def.pdf\]](https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/ateneo/Relazioni_DG/Relazione_DG_Univpm_2024_def.pdf)
-

### 3. L'analisi As Is

L'analisi As Is fotografa la situazione di partenza in cui si esprimono le principali linee di azione e i risultati che hanno caratterizzato l'attività del Dipartimento negli anni precedenti, con riferimento alle quattro Missioni identificate dall'Ateneo. Essa si riferisce ad un triennio. A seconda della situazione, si è fatto riferimento all'anno solare ovvero all'anno accademico. Per le attività di ricerca e di valorizzazione delle conoscenze, si è fatto riferimento agli anni solari 2023, 2024 e 2025; per l'attività didattica, all'ultimo triennio solare ovvero all'ultimo triennio accademico per cui sono disponibili i dati. Inoltre, nell'effettuare l'analisi As Is si sono considerati, quando possibile, anche agli indicatori usati per misurare gli obiettivi del Piano Strategico di Dipartimento 24-27. Questo al fine di garantire il più possibile continuità tra questa e la precedente pianificazione.

#### Analisi As Is Didattica

##### Qualità

Il DiMa pianifica, eroga e aggiorna l'offerta formativa tenendo conto dell'interesse culturale, dell'impatto territoriale, dell'attrattività e delle prospettive occupazionali.

Il DiMa ritiene che sia particolarmente importante che i corsi di studi intercettino, prima, e tengano conto di, poi, le esigenze di formazione del contesto di riferimento e l'evoluzione delle stesse. Questo favorisce, e trova riscontro in, l'attrattività dei corsi di studi e l'occupabilità dei laureati e delle laureate degli stessi. Quanto precede è stato il presupposto delle recenti modifiche all'offerta formativa del DiMa.

**Tabella 1 - Modifiche all'offerta formativa del DiMa**

	2026-27	2025-26	2024-25	2023-24
CDS EA	attivazione nuovo curriculum			
CDS MARI			attivazione corso di studi	
CDS EM			revisione offerta formativa	
CDS MPSS				

CDS MASEC (ora SMAC)		Cambio lingua di erogazione		
-------------------------	--	-----------------------------------	--	--

L'attività primaria, ma non esclusiva, realizzata per intercettare le esigenze di formazione del contesto di riferimento e la loro evoluzione è stata la consultazione sistematica delle c. d. "parti interessate".

L'offerta formativa del DiMa ha compreso anche il corso di "Dottorato in Management and Law".

Il DiMa è consapevole che l'obiettivo di soddisfare le esigenze di formazione del contesto di riferimento non può limitarsi alla erogazione di corsi di studi triennali e magistrali. Infatti, alcune di queste possono trovare una più adeguata soddisfazione in forme diverse di attività formativa, quali i corsi di perfezionamento e i master. A tale proposito (si veda Tabella 2), durante l'anno accademico 2024-2025, è stato sviluppato il corso di perfezionamento dal titolo "Approcci e contributi innovativi per lo sviluppo dei territori" nel periodo aprile - luglio 2025, con una durata complessiva di 100 ore di didattica, pari a 10 CFU, distribuite tra lezioni frontali, attività interattive e project work. Obiettivo del corso è stato quello di preparare figure professionali in possesso di competenze in materia di pianificazione strategica per lo sviluppo dei sistemi territoriali, in coerenza con i principi della sostenibilità ambientale, economica, sociale e culturale.

**Tabella 2 – Numero di corsi di perfezionamento e master, e dei relativi iscritti, erogati dal DiMa**

	2025-26	2024-25	2023-24
Numero di corsi di perfezionamento	0	1	0
Isritti ai corsi di perfezionamento	0	24	0
Numero di master	0	0	0
Isritti ai master	0	0	0

Una serie di indicatori permette di valutare, direttamente o indirettamente, la qualità dell'offerta formativa (corsi di studi triennali e magistrali).

La qualità dell'offerta formativa può essere dedotta direttamente dal grado di apprezzamento espresso per la stessa dagli studenti e dalle studentesse. A tale proposito, rilevano la "percentuale di laureandi complessivamente

soddisfatti del proprio corso di studi” e la “percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studi”.

**Tabella 3 – Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS**

	2024	2023	2022
CDS EA	100,0	95,3	93,5
CDS MARI	n. d.		
Media Atenei non telematici	91,7	91,9	92,2
CDS EM	90,8	90,1	89,0
CDS MPSS	97,5	97,6	92,3
CDS MASEC (ora SMAC)	97,4	90,6	100,0
Media Atenei non telematici	92,5	92,8	92,1

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC25)

**Tabella 4 – Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio**

	2024	2023	2022
CDS EA	79,6	78,1	79,0
CDS MARI	n. d.		
Media Atenei non telematici	73,0	72,2	73,5
CDS EM	76,1	66,4	67,9
CDS MPSS	92,5	90,5	76,9
CDS MASEC (ora SMAC)	78,9	81,3	66,7
Media Atenei non telematici	76,3	76,0	75,5

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC18)

Il CDS EA, il CDS MPSS e il CDS MASEC (ora SMAC) hanno registrato sempre o quasi sempre percentuali di laureandi e laureande complessivamente soddisfatti/e del proprio corso di studi superiori a quelle medie degli Atenei non telematici. Per il CDS EM, le percentuali in esame, sebbene sempre inferiori a quelle medie degli Atenei non telematici, si sono progressivamente avvicinate a quelle medie degli Atenei non telematici.

Il grado di apprezzamento appena analizzato è in linea con i risultati delle valutazioni della qualità della didattica espresse dagli studenti e dalle studentesse durante i percorsi di studi, generalmente e largamente positive (si fa riferimento ai risultati dei questionari di valutazione della didattica lato studente/studentessa monitorati annualmente a livello di consiglio di corso di studi, prima, e dipartimento, poi). La qualità dell’offerta formativa può essere dedotta indirettamente dal grado di attrazione dei corsi di studi e dal grado di

occupabilità dei laureati e delle laureate degli stessi (che può essere considerato una proxy del grado di apprezzamento della qualità dell'offerta formativa espresso dal "mondo del lavoro"). Per quanto riguarda il grado di attrazione dei corsi di studi, rilevano i numeri di avvii di carriera al primo anno che, eccetto che per il CDS MASEC (ora SMAC), sono stati tendenzialmente stabili o in crescita.

**Tabella 5 – Avvii di carriera al primo anno**

	2025	2024	2023	2022
CDS EA	112	115	103	112
CDS MARI	37	32		
CDS EM	154	123	127	144
CDS MPSS	114	118	110	102
CDS MASEC (ora SMAC)	17	20	44	39

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC00a) e, per l'a. a. 2025-2026, Cruscotto Didattica UnivPM (aggiornato al 22.04.2026)

Per quanto riguarda il grado di occupabilità dei laureati e delle laureate dei corsi di studi, per quelli magistrali, rilevano la "percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo" e la "percentuale di laureati occupati a tre anni dal titolo". Infatti, una didattica di qualità mette i laureati e le laureate nella condizione di trovare una occupazione entro un congruo arco temporale dal conseguimento del titolo di studio.

**Tabella 6 – Percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo**

	2024	2023	2022
CDS EM	86,0	83,0	77,0
CDS MPSS	88,9	81,3	64,3
CDS MASEC (ora SMAC)	80,8	71,4	
Media Atenei non telematici	78,3	77,5	74,6

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC26TER)

**Tabella 7 – Percentuale di laureati occupati a tre anni dal titolo**

	2024	2023	2022
CDS EM	95,5	96,4	92,9
CDS MPSS	90,9	80,0	84,6
CDS MASEC (ora SMAC)	n. d.		
Media Atenei non telematici	92,6	90,1	89,8

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC07TER)

La percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo è risultata in crescita progressiva ed è stata quasi sempre superiore a quella media degli Atenei non telematici. La percentuale di laureati occupati a tre anni dal titolo è stata sempre superiore a quella media degli Atenei non telematici per il CDS EM. È stata prossima a quella media degli Atenei non telematici per due degli ultimi tre anni. Il quadro complessivo, quindi, appare soddisfacente.

Relativamente ai programmi di dottorato di ricerca, il DiMa ritiene che la sua qualità possa essere dedotta da due indicatori: la percentuale di dottorandi che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero e la percentuale di dottorandi che hanno almeno una pubblicazione in Fascia A. Entrambe appaiono soddisfacenti, seppure migliorabili.

**Tabella 8 - Percentuale di dottorandi che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero**

	2024-25	2023-24	2022-23
Totale dottorandi	13	9	11
Dottorandi con periodo all'estero $\geq$ 6 mesi	1	2	0
Incidenza percentuale	8%	22%	0%

**Tabella 9 - Percentuale di dottorandi che hanno almeno una pubblicazione in Fascia A**

	2024-25	2023-24	2022-23
Totale dottorandi	13	9	11
Dottorandi con almeno una pubblicazione in Fascia A	1	3	5
Incidenza percentuale	8%	33%	45%

Il DiMa ritiene che strumentali per garantire la qualità della didattica dei corsi di studi possano essere alcuni aspetti "strutturali", quali il possesso dei requisiti di docenza previsti dalla normativa vigente, la "percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per corso di studi di cui sono docenti di riferimento" e le "ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata".

**Tabella 10 – Percentuale di corsi di studi attivi in possesso dei requisiti di docenza previsti dalla normativa vigente**

	2024	2023	2022
Percentuale di corsi di studi attivi in possesso dei requisiti di docenza previsti dalla normativa vigente	100,0	100,0	100,0

**Tabella 11 – 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**

	2024	2023	2022
CDS EA	100,0	100,0	100,0
CDS MARI	77,8		
Media Atenei non telematici	94,5	94,4	93,7
CDS EM	90,9	91,7	91,7
CDS MPSS	83,3	85,7	83,3
CDS MASEC (ora SMAC)	66,7	66,7	60,0
Media Atenei non telematici	92,1	92,4	91,8

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC08)

**Tabella 12 – Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata**

	2024	2023	2022
CDS EA	60,1	61,8	55,5
CDS MARI	80,0		
Media Atenei non telematici	61,4	62,2	61,8
CDS EM	63,1	70,4	69,9
CDS MPSS	35,2	57,3	59,4
CDS MASEC (ora SMAC)	80,6	80,6	45,2
Media Atenei non telematici	60,8	62,7	61,3

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC19)

Nonostante gli aspetti “strutturali” in esame possano sembrare, per alcuni corsi di studi 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 formativa. Infatti, come osservato in precedenza, le valutazioni della qualità della didattica conseguite dai/dalle titolari degli insegnamenti sono risultate, nel tempo, generalmente e ampiamente positive, come riscontrato nelle attività di monitoraggio delle stesse.

La valutazione degli ultimi due indicatori, comunque, deve tenere conto di alcuni aspetti di contesto che possono influenzarli. Tali aspetti di contesto risentono (1) dell'attività di coordinamento svolta a livello di Facoltà di Economia che va a contemperare situazioni ed esigenze di tutti i corsi di studi erogati (indipendentemente dal dipartimento in cui sono incardinati), (2) dell'ampiezza complessiva dell'offerta formativa (non solo quella riferibile al DiMa, ma anche quella riferibile all'altro dipartimento della Facoltà di Economia) e (3) di una offerta didattica professionalizzante, qual è quella dei corsi di studi incardinati nel DiMa, che richiede l'impiego di docenti a contratto arruolati nel mondo delle imprese e delle professioni. Gli aspetti "strutturali" in esame, allo stato attuale, quindi, non sono percepiti come segnali di criticità.

In un contesto di risorse scarse, qual è quello attuale, l'offerta formativa non può essere solo di qualità, ma deve essere anche sostenibile in termini economico-finanziari. Quest'ultimo aspetto ha avuto un particolare e specifico richiamo di attenzione da parte dell'Ateneo.

In questa prospettiva, l'analisi dell'offerta formativa del DiMa va estesa ad alcune delle implicazioni economico-finanziarie della stessa: da un lato, il fatto che l'offerta formativa è fonte di risorse economico-finanziarie per l'Ateneo; dall'altro lato, il fatto che l'offerta formativa assorbe risorse dell'Ateneo. Diventa importante, quindi, comprendere come i corsi di studi incardinati nel DiMa abbiano contribuito all'acquisizione di risorse economico-finanziarie da parte dell'Ateneo e all'assorbimento di risorse economico-finanziarie dello stesso.

Per quanto riguarda il contributo all'acquisizione di risorse economico-finanziarie, considerando le regole di riferimento, è importante analizzare consistenze e andamenti nel tempo di iscrizioni entro un anno oltre la durata normale dei corsi di studi (rilevanti per la determinazione della quota di FFO assegnata all'Ateneo) e di alcuni indicatori "connessi" agli stessi, quali consistenze e andamenti nel tempo di iscritti e iscritte regolari ai fini del costo standard (rilevanti ai fini della determinazione dei moltiplicatori del costo standard per la determinazione della quota di FFO assegnata all'Ateneo); consistenze e andamenti nel tempo degli abbandoni (rilevanti perché rappresentano una causa di riduzione della quota di FFO assegnata all'Ateneo); consistenze e andamenti nel tempo di laureati e laureate entro un anno oltre la durata normale dei corsi di studi (rilevanti perché rappresentano una misura del grado di efficienza nell'utilizzo dell'FFO assegnato all'Ateneo).

**Tabella 13 – Iscritti/e entro un anno oltre la durata normale del corso di studi, iscritti/e complessivi/e, incidenze dei primi sui secondi**

	2025-26	2024-25	2023-24	2022-23
<b>CDS EA</b>				
<i>Iscritti entro un anno fuori corso</i>	295	304	283	306
<i>Iscritti complessivi</i>	358	370	356	368
<i>Incidenza percentuale</i>	82%	82%	79%	83%
<b>CDS MARI</b>				
<i>Iscritti entro un anno fuori corso</i>	56	32		
<i>Iscritti complessivi</i>	37	32		
<i>Incidenza percentuale</i>	100%	100%		
<b>CDS EM</b>				
<i>Iscritti entro un anno fuori corso</i>	310	302	332	386
<i>Iscritti complessivi</i>	393	392	437	495
<i>Incidenza percentuale</i>	79%	77%	76%	78%
<b>CDS MPSS</b>				
<i>Iscritti entro un anno fuori corso</i>	251	255	241	203
<i>Iscritti complessivi</i>	291	295	270	230
<i>Incidenza percentuale</i>	86%	86%	89%	88%
<b>CDS MASEC (ora SMAC)</b>				
<i>Iscritti entro un anno fuori corso</i>	42	86	106	113
<i>Iscritti complessivi</i>	52	96	113	113
<i>Incidenza percentuale</i>	81%	90%	94%	100%

Fonte: Cruschetto Didattica UnivPM (aggiornato al 22.04.2026)

L'incidenza del numero di iscritti/iscritte entro un anno oltre la durata del corso di studi sul numero di iscritti/iscritte complessivi/e per l'a. a. 2024-2025 è stato ampiamente superiore al valore medio di Ateneo (73%). Quella per l'a. a. 2025-2026 è già superiore al target fissato dall'Ateneo (74%). Il quadro complessivo, di conseguenza, appare ampiamente soddisfacente.

**Tabella 14 – Iscritti/e regolari ai fini del costo standard**

	2024-25	2023-24	2022-23
CDS EA	269	248	258
CDS MARI	31		
CDS EM	240	258	287
CDS MPSS	202	202	178
CDS MASEC (ora SMAC)	65	87	99

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore Ic00e)

La valutazione sistemica degli iscritti e delle iscritte ai fini del costo standard, cioè per classe di laurea e tenendo conto anche dei corsi di studi incardinati nell'altro dipartimento della Facoltà di Economia (CDS DEB), evidenzia che i moltiplicatori del costo standard per la determinazione della quota di FFO assegnata all'Ateneo sono ampiamente superiori a 1 (lo sono in modo molto significativo per i tre corsi di studi magistrali incardinati nel DiMa appartenenti alla stessa classe di laurea).

Per quanto riguarda le consistenze e gli andamenti nel tempo degli abbandoni, si osserva la "percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studi". Tale percentuale è una misura indiretta degli abbandoni al primo anno di corso di studi.

**Tabella 15 – Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studi\*\***

	2023	2022	2021
CDS EA	65,5	66,7	45,5
CDS MARI	n. d.		
Media Atenei non telematici	75,9	73,2	71,9
CDS EM	92,2	92,8	93,6
CDS MPSS	69,3	82,8	84,7
CDS MASEC (ora SMAC)	94,7	97,1	96,3
Media Atenei non telematici	95,9	95,2	94,8

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC14)

Per il CDS EA e il CDS MPSS, la percentuale in esame è stata quasi sempre significativamente e stabilmente inferiore a quella media degli Atenei non telematici. Per il CDS EM e il CDS MASEC (ora SMAC), la stessa è stata pressoché in linea con quella media degli Atenei non telematici.

La propensione ad abbandonare al primo anno di corso può essere influenzata, tra l'altro, dalla propensione a maturare CFU al primo anno di corso: se si maturano pochi CFU, è più forte l'incentivo ad abbandonare.

**Tabella 16 – Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire**

	2023	2022	2021
CDS EA	46,2	55,6	27,4
CDS MARI	n. d.		
Media Atenei non telematici	58,6	57,4	56,3
CDS EM	68,8	68,2	62,1

CDS MPSS	42,6	43,4	49,8
CDS MASEC (ora SMAC)	63,3	57,9	72,6
Media Atenei non telematici	83,7	81,3	78,0

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC13)

**Tabella 17 – Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studi avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU al I anno**

	2023	2022	2021
CDS EA	32,1	41,9	10,9
CDS MARI	n. d.		
Media Atenei non telematici	49,0	47,3	46,7
CDS EM	62,1	55,2	48,9
CDS MPSS	33,3	31,3	37,3
CDS MASEC (ora SMAC)	68,4	42,9	72,2
Media Atenei non telematici	76,3	73,9	69,4

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (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.

Le valutazioni di studenti e studentesse relative alla qualità e alla organizzazione dell'attività didattica sono ampiamente e generalmente positive, di conseguenza la criticità in esame non sembra essere dovuta a fattori legati alle stesse.

Per quanto riguarda le consistenze e gli andamenti di laureati e laureate entro un anno oltre la durata normale dei corsi di studi, il quadro complessivo appare ampiamente migliorabile. Seppure con intensità differente, tutti i corsi di studi hanno registrato valori inferiori a quelli medi degli Atenei non telematici.

**Tabella 18 – Percentuale di immatricolati che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso\*\***

	2023 (coorte 20-21)	2022 (coorte 19-20)	2021 (coorte 18-19)
CDS EA	19,8	23,1	30,5
CDS MARI			

Media Atenei non telematici	42,1	39,4	43,1
CDS EM	52,8	42,6	41,5
CDS MPSS	20,3	32,2	10,5
CDS MASEC (ora SMAC)	37,1	59,3	56,8
Media Atenei non telematici	71,7	68,1	67,5

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC22)

**Tabella 19 – Percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studi\*\***

	2023 (coorte 19–20)	2022 (coorte 18–19)	2021 (coorte 17–18)
CDS EA	33,3	41,7	38,7
CDS MARI	n. d.		
Media Atenei non telematici	49,7	52,7	54,5
CDS EM	66,7	66,0	61,4
CDS MPSS	50,8	28,9	50,0
CDS MASEC (ora SMAC)	75,9	78,4	
Media Atenei non telematici	82,5	80,0	83,2

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC17)

Gli indicatori precedenti, complessivamente considerati, evidenziano l'esistenza di una criticità in termini di regolarità di carriera degli studenti e delle studentesse.

Per comprendere, seppure in modo parziale e limitato, come i corsi di studi incardinati nel DiMa assorbono risorse economico-finanziarie dell'Ateneo, rileva l'incidenza degli insegnamenti assegnati a docenti esterni/e (che hanno un costo per l'Ateneo). Tale incidenza può essere osservata indirettamente attraverso le "ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato e ricercatori a tempo determinato di tipo A e B sul totale delle ore di docenza".

**Tabella 20 – Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato e ricercatori a tempo determinato di tipo A e B sul totale delle ore di docenza**

	2024	2023	2022
CDS EA	68,9	72,7	69,6
CDS MARI	90,0		
Media Atenei non telematici	74,7	75,6	74,1
CDS EM	81,0	84,3	77,4
CDS MPSS	71,0	75,6	77,7

CDS MASEC (ora SMAC)	92,7	92,7	58,4
Media Atenei non telematici	72,2	74,3	72,5

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC19TER)

Il quadro complessivo appare in linea con o migliore di quello medio degli Atenei non telematici. Tuttavia, lo stesso segnala spazi di miglioramento.

## Cultura digitale

L'attività didattica dei corsi di studi incardinati nel DiMa è stata erogata in sola presenza per il CDS EA, sia in presenza sia in streaming per gli altri corsi di studi.

Tabella 21 - Modalità di erogazione dell'attività didattica

	2025-26	2024-25	2023-24	2022-23
CDS EA	presenza	presenza	presenza	presenza
CDS MARI	presenza streaming	presenza streaming		
CDS EM	presenza streaming	presenza streaming	presenza streaming	presenza streaming
CDS MPSS	presenza streaming	presenza streaming	Presenza streaming	presenza streaming
CDS MASEC	presenza streaming	presenza streaming	presenza streaming	Presenza streaming

Il DiMa ritiene che l'erogazione in streaming sia, da un lato, un mezzo di inclusione per studenti e studentesse che non possono frequentare le lezioni in presenza, dall'altro lato, un mezzo di attrazione di studenti e studentesse distanti dalle sedi di erogazione in presenza. Appare rilevante osservare che, sebbene non esista un sistema di monitoraggio del numero di studenti e studentesse che partecipano alle lezioni in streaming, quest'ultimo è risultato, da rilevazioni informali, elevato e costante nel tempo.

Come previsto dal Senato accademico, i consigli di corso di studi decidono la modalità di erogazione dell'attività didattica annualmente. Il DiMa ritiene che la scelta di erogare l'attività didattica sia in presenza sia in streaming sia stata opportuna, coerente con il crescente interesse per modalità digitali di

usufruizione delle attività di formazione e in linea con scelte simili fatte dagli altri Atenei italiani non telematici. Il DiMa, di conseguenza, auspica che i consigli di corsi di studi continuino a decidere allo stesso modo.

Finora è mancato un sistema di monitoraggio della qualità della didattica erogata in streaming, che agevolerebbe l'emersione di eventuali criticità e la conseguente attivazione di azioni di miglioramento. Il DiMa ritiene che l'attivazione di un tale sistema di monitoraggio rappresenti essa stessa un'azione di miglioramento.

Tra le modalità di erogazione dell'attività didattica previste dai regolamenti di Ateneo, c'è anche la modalità e-learning blended. Quest'ultima, tuttavia, è stata poco diffusa tra i corsi di studi incardinati nel DiMa.

**Tabella 22 - Numero di insegnamenti attivati in modalità e-learning blended**

	2025-26	2024-25	2023-24	2022-23
CDS EA	5	3	1	1
CDS MARI	0	0		
CDS EM	2	1	2	0
CDS MPSS	2	2	2	0
CDS MASEC (ora SMAC)	2	0	2	0

Lo sviluppo dell'erogazione dell'attività didattica in modalità e-learning, comunque, può essere stato condizionato dal regolamento di Ateneo di riferimento (D. R. 313/2025) e dalle limitazioni fissate dal Consiglio di Facoltà. Con riferimento a queste ultime, si segnala l'esclusione dalla erogazione in modalità e-learning blended degli insegnamenti del primo e del secondo anno dei corsi di studi triennali, allo scopo di far comprendere a studenti e studentesse l'importanza della frequenza in aula.

Tutte le docenti ed i docenti hanno la possibilità di attivare una sezione sulla piattaforma Learn per il proprio insegnamento. La piattaforma Learn può essere uno strumento essenziale a supporto della didattica e dello studio individuale, con materiali digitali, anche per i corsi in presenza, favorendo impatto, inclusione e reputazione. Tuttavia, l'utilizzo della piattaforma non è stato effettuato da tutto il corpo docente.

Tabella 23 – Percentuale di insegnamenti con sezione learn attiva

	2024-25	2023-24	2022-23
CDS EA	91,2	75,0	72,1
CDS MARI	87,5		
CDS EM	77,5	73,2	75,0
CDS MPSS	87,5	93,7	93,7
CDS MASEC (ora SMAC)	76,5	76,5	72,2
Totale	83,9	77,2	76,1

La qualità e l'efficacia dell'attività didattica digitale, nelle diverse modalità (in streaming e in modalità e-learning blended), richiede adeguate competenze dei/delle docenti e adeguate attrezzature. Nel tempo, i/le docenti hanno potuto beneficiare di attività di formazione specifica. Tuttavia, allo stato attuale manca un sistema di monitoraggio della partecipazione del corpo docente. Si riportano le informazioni al momento disponibili che riguardano il numero di ore formative erogate a livello di ateneo.

Tabella 24 – Numero di ore di formazione per la didattica innovativa erogata ai/alle docenti per soggetto erogante

	2025	2024	2023
Erogate dall'Ateneo	31	29	97,5

Per quanto riguarda le attrezzature a supporto dell'attività didattica digitale, sebbene possano essere ritenute sufficientemente adeguate, il DiMa ritiene che ci siano margini di miglioramento. Il DiMa non ha competenze dirette sulle attrezzature in esame, tuttavia, tramite i consigli di corsi di studi incardinati in esso, intende intercettare le criticità e farsi promotore di azioni di miglioramento verso gli organi competenti (Facoltà *in primis*).

Lo sviluppo della cultura digitale di studenti e studentesse, uno degli obiettivi dell'Ateneo e, di conseguenza, del DiMa, passa anche attraverso attività di formazione rivolte a studenti e studentesse sulla conoscenza e sull'uso, nel rispetto di principi di etica, responsabilità e integrità, nella consapevolezza di potenzialità e rischi, delle tecnologie digitali, tra cui l'intelligenza artificiale, e di software utilizzati nel mondo del lavoro. Lo sviluppo della cultura digitale pervade, in forme e intensità diverse, da tempo, i programmi degli insegnamenti presenti nei manifesti degli studi dei diversi corsi di studi incardinati nel DiMa.

## Impatto e reputazione

Il DiMa ha concorso e continuerà a concorrere a potenziare la reputazione, la visibilità, l'attrattività e l'impatto della didattica di UNIVPM.

Il grado di attrazione dei corsi di studi incardinati nel DiMa può essere esaminato in tre prospettive differenti, ma complementari: gli "avvii di carriera al primo anno", la "percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni (per i CdS triennali) e laureati in altro Ateneo (per i CdS magistrali)" e la "percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero".

Per quanto riguarda gli avvii di carriera al primo anno, l'analisi precedente ha evidenziato che l'attrattività complessiva dei corsi di studi incardinati nel DiMa è stata complessivamente soddisfacente. La percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni (per i CdS triennali) e laureati in altro Ateneo (per i CdS magistrali) appare migliorabile per il CDS EA e, soprattutto, per il CDS EM. La percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero, invece, appare migliorabile per tutti i corsi di studi incardinati nel DiMa.

**Tabella 25 – Percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni (per i CdS triennali) e laureati in altro Ateneo (per i CdS magistrali)**

	2024	2023	2022
CDS EA	22,6	17,5	23,2
CDS MARI	25,0		
Media Atenei non telematici	23,6	23,5	24,0
CDS EM	14,6	15,0	16,0
CDS MPSS	72,9	63,6	73,5
CDS MASEC (ora SMAC)	65,0	61,4	53,8
Media Atenei non telematici	36,0	37,6	38,0

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatori iC10BIS e iC04)

**Tabella 26 – Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero**

	2024	2023	2022
CDS EA	0,87	0,00	1,79
CDS MARI	0,00		
Media Atenei non telematici	8,91	6,58	5,06
CDS EM	4,07	0,00	0,69
CDS MPSS	0,85	0,00	0,98

CDS MASEC (ora SMAC)	0,00	0,00	0,00
Media Atenei non telematici	7,12	5,95	6,32

*Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC12)*

Per quanto riguarda il grado di attrazione di studenti che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (grado di attrazione internazionale), esso appare coerente con la natura e le caratteristiche dei corsi di studi che sono stati erogati integralmente in lingua italiana e sono stati progettati, in via preferenziale, per studenti e studentesse italiani/e.

Come rilevato in precedenza, anche al fine di favorire l'aumento del grado di attrazione internazionale dei corsi di studi incardinati nel DiMa, dall'a. a. 2025-2026, è stata cambiata la lingua di erogazione del CDS MASEC (ora SMAC), passata dal solo italiano all'italiano e all'inglese. La valutazione del grado di efficacia di tale azione, tuttavia, richiede un congruo arco temporale.

Seppure ciascuno dei due dipartimenti in cui si articola la Facoltà di Economia abbia l'autonomia di attivare corsi di studi, nel rispetto dei principi generali dell'efficacia e dell'efficienza, l'offerta formativa complessiva è la risultante di un processo partecipato e condiviso a livello di Facoltà di Economia. Allo stato attuale, gli altri corsi di studi erogati in lingua inglese sono incardinati nell'altro dipartimento (DISES) della Facoltà di Economia. Il DiMa contribuisce al grado di attrazione internazionale anche indirettamente, attraverso quei/quelle docenti a esso afferenti che sono titolari di insegnamenti nei corsi di studi erogati in lingua inglese incardinati nel DISES.

Sebbene il grado di attrazione internazionale sia l'indicatore principale del grado di internazionalizzazione dell'attività didattica, al pari dell'Ateneo, il DiMa ritiene che quest'ultimo dipenda anche dalla propensione di studenti e studentesse dei corsi di studi a maturare CFU all'estero. Per gli studenti e le studentesse, studiare all'estero rappresenta una via di crescita culturale e personale e un mezzo per acquisire esperienze molto apprezzate nel mondo del lavoro. Per l'Ateneo, lo studio all'estero dei propri studenti e delle proprie studentesse rappresenta anche un mezzo per acquisire risorse incrementali. I dati a disposizione, però, segnalano, per i corsi di studi incardinati nel DiMa, ampi margini di miglioramento.

**Tabella 27 – Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti**

	2023	2022	2021
CDS EA	0,38	1,15	2,29
MARI	n. d.		
Media Atenei non telematici	2,61	2,53	2,37
CDS EM	3,02	3,82	2,86
CDS MPSS	0,25	0,06	0,00
CDS MASEC (ora SMAC)	2,71	2,55	2,28
Media Atenei non telematici	4,90	5,03	4,49

Fonte: Scheda di monitoraggio annuale al 05.01.2026 (indicatore iC10BIS)

Le percentuali di CFU conseguiti all'estero da studenti e studentesse dei corsi di studi incardinati nel DiMa sono state quasi sempre significativamente e stabilmente inferiori a quelle medie degli Atenei non telematici. Per fronteggiare tale criticità, alcuni consigli di corsi di studi hanno già intrapreso azioni di miglioramento. Il DiMa, comunque, ritiene che tutti i corsi di studi incardinati in esso debbano attivarsi per aumentare la propensione ad acquisire CFU all'estero da parte dei propri studenti e delle proprie studentesse, in particolare realizzando azioni di comunicazione/informazione e valorizzazione dello studio all'estero.

Al pari dell'Ateneo, il DiMa ritiene che la principale forma d'impatto dell'attività didattica erogata sia il tasso di occupazione di laureati e laureate dei corsi di studi. Per i corsi di studi magistrali, tale impatto può essere osservato attraverso la "percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo" e la "percentuale di laureati occupati a tre anni dal titolo". Come rilevato in precedenza, per i corsi di studi incardinati nel DiMa, entrambe le percentuali appaiono soddisfacenti, dal momento che sono state prevalentemente superiori o poco inferiori a quelle medie degli Atenei non telematici.

### **Sviluppo e valorizzazione degli spazi**

Due corsi di studi (entrambi magistrali) sono erogati presso la sede di Ancona; tre corsi di studi (quelli triennali e uno magistrale) sono erogati presso la sede distaccata di San Benedetto del Tronto.

La sede distaccata di San Benedetto del Tronto è, per il DiMa, particolarmente importante, dal momento che tutta l'attività didattica erogata presso la stessa è riconducibile a corsi di studi incardinati nel DiMa.

Il DiMa non ha poteri diretti sugli "spazi", tuttavia, sentiti i consigli di corso di studi incardinati in esso, si è fatto, e continuerà a farsi, promotore, nei confronti degli organi che ne hanno, di azioni di miglioramento, quando è stato o sarà necessario.

Alcuni indicatori disponibili, comunque, fanno emergere un quadro complessivo soddisfacente, sebbene migliorabile.

**Tabella 28 - Alcuni indicatori utili per apprezzare l'adeguatezza degli spazi e dei servizi erogati presso la sede di Ancona (valutazioni espresse da studenti e studentesse)**

Domanda	Domanda	2024	2023	2022
D4	Le aule in cui si sono svolte le lezioni sono risultate adeguate (si vede, si sente, si trova posto)?	95	89	94
D5	Sono risultate adeguate le aule e spazi studio? (dotazione di prese elettriche, tavoli, climatizzazione)	84	76	79
D6	Sono risultate adeguate le biblioteche?	95	94	95
D7	Sono risultati adeguati i laboratori?	88	86	87
D8	Sono risultate adeguate le attrezzature per la didattica? (proiettore, lavagna-schermo, computer)	94	90	89
D9	Sono risultate adeguate le piattaforme online? (esse3web, sito UNIVPM, helpdesk, Moodle o piattaforme di e-learning)	96	96	96
D10	È risultata adeguata la rete wireless?	74	75	68
D11	Il servizio svolto dalla segreteria studenti è stato soddisfacente?	87	90	89

*Note. I valori esprimono le percentuali di giudizi positivi espressi dagli studenti e dalle studentesse, consultabili sulla banca dati SISVALdidat. In verde se maggiore dell'anno accademico precedente; in giallo e in rosso se minore dell'anno accademico precedente per, rispettivamente, meno o più di cinque punti percentuali.*

**Tabella 29 – Indicatori utili per apprezzare l'adeguatezza degli spazi e dei servizi erogati presso la sede di San Benedetto del Tronto (valutazioni espresse da studenti e studentesse)**

Domanda	Domanda	2024	2023	2022
D4	Le aule in cui si sono svolte le lezioni sono risultate adeguate (si vede, si sente, si trova posto)?	94	94	90
D5	Sono risultate adeguate le aule e spazi studio? (dotazione di prese elettriche, tavoli, climatizzazione)	87	90	86
D6	Sono risultate adeguate le biblioteche?	85	83	81
D7	Sono risultati adeguati i laboratori?	86	72	78
D8	Sono risultate adeguate le attrezzature per la didattica? (proiettore, lavagna-schermo, computer)	93	94	90
D9	Sono risultate adeguate le piattaforme online? (esse3web, sito UNIVPM, helpdesk, Moodle o piattaforme di e-learning)	94	93	95
D10	È risultata adeguata la rete wireless?	86	89	87
D11	Il servizio svolto dalla segreteria studenti è stato soddisfacente?	89	90	90

*Note. I valori esprimono le percentuali di giudizi positivi espressi dagli studenti e dalle studentesse, consultabili sulla banca dati SISVALdidat. In verde se maggiore dell'anno accademico precedente; in giallo e in rosso se minore dell'anno accademico precedente per, rispettivamente, meno o più di cinque punti percentuali.*

Nella prospettiva degli studenti e delle studentesse, per l'ultimo anno accademico chiuso, in termini comparativi (tra sedi), le differenze significative tra le due sedi si hanno per le domande D6 (migliore per la sede di Ancona) e D10 (migliore per la sede di San Benedetto del Tronto). Per queste due domande, il differenziale è di almeno dieci punti percentuali. Per tutte le altre domande, il differenziale non supera i tre punti percentuali.

**Tabella 30 – Alcuni indicatori utili per apprezzare l'adeguatezza degli spazi e dei servizi erogati presso la sede di Ancona (valutazioni espresse dai docenti)**

Domanda	Domanda	2024	2023	2022
D4	Le aule in cui si sono svolte le lezioni sono adeguate (si vede, si sente, si trova posto)?	79	69	90
D5	I locali e le attrezzature per lo studio e le attività didattiche integrative (biblioteche, laboratori, ecc.) sono adeguati?	100	87	100

D6	Il servizio di supporto fornito dagli uffici di segreteria è stato soddisfacente?	100	100	100
----	---	-----	-----	-----

*Note. I valori esprimono le percentuali di giudizi positivi espressi dai/dalle docenti, consultabili sulla banca dati SISVALdidat. In verde se maggiore dell'anno accademico precedente; in giallo e in rosso se minore dell'anno accademico precedente per, rispettivamente, meno o più di cinque punti percentuali.*

**Tabella 31 - Alcuni indicatori utili per apprezzare l'adeguatezza degli spazi e dei servizi erogati presso la sede di San Benedetto del Tronto (valutazioni espresse dai docenti)**

Domanda	Domanda	2024	2023	2022
D4	Le aule in cui si sono svolte le lezioni sono adeguate (si vede, si sente, si trova posto)?	96	92	92
D5	I locali e le attrezzature per lo studio e le attività didattiche integrative (biblioteche, laboratori, ecc.) sono adeguati?	86	88	73
D6	Il servizio di supporto fornito dagli uffici di segreteria è stato soddisfacente?	100	100	100

*Note. I valori esprimono le percentuali di giudizi positivi espressi dai/dalle docenti, consultabili sulla banca dati SISVALdidat. In verde se maggiore dell'anno accademico precedente; in giallo e in rosso se minore dell'anno accademico precedente per, rispettivamente, meno o più di cinque punti percentuali.*

Nella prospettiva dei/delle docenti, in termini comparativi (tra sedi), per l'ultimo anno accademico chiuso, le differenze significative tra le due sedi si hanno per le domande D4 (migliore per la sede di San Benedetto del Tronto) e D5 (migliore per la sede di Ancona). Per queste due domande, il differenziale è di almeno dieci punti percentuali. Per l'altra domanda, la valutazione è massima per entrambe le sedi.



## **Analisi As Is Ricerca**

Va innanzitutto segnalato che nel corso del 2025, il dipartimento ha ottemperato a tutte le procedure relative all'esercizio VQR 2020–2024, secondo il coordinamento predisposto dall'Ateneo: 58 sono stati i soggetti del DiMa accreditati e sono stati presentati a valutazione 145 prodotti, pari al numero dei prodotti attesi. Inoltre, il DiMa è stato coinvolto (in collaborazione con altri dipartimenti dell'Ateneo) anche in uno dei casi studio di valorizzazione delle conoscenze presentati sempre nella VQR 2020–2024. Al momento della redazione del presente piano, non sono ancora pervenuti i risultati dell'esercizio di valutazione, che pertanto non è stato possibile inserire nell'analisi As is.

Prima di sviluppare tale analisi, appare utile premettere alcuni dati relativi alle politiche di reclutamento seguite dal Dipartimento, le quali hanno avuto come risultato un significativo potenziamento della componente dei ricercatori (come evidenziato anche in precedenza). A questo riguardo, si sottolinea che la qualità dei neoassunti risulta elevata, come verrà approfondito in seguito. Il triennio di riferimento ha registrato le seguenti prese di servizio: nel 2023 hanno preso servizio 6 soggetti (un professore ordinario, una professoressa associata e 4 ricercatori), nel 2024 8 soggetti (una professoressa ordinaria, 3 associati e 4 ricercatori) e nel 2025 5 soggetti (3 professori associati e 2 ricercatori). Per quel che concerne, invece, le cessazioni in termini di personale docente, 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 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.

## **Qualità**

La prima sfida strategica delineata nel Piano Strategico di Ateneo 2026–2028 è rappresentata dal miglioramento della qualità complessiva della Ricerca, la quale viene declinata nella promozione di un approccio transdisciplinare, nella capacità di attrarre fondi competitivi a livello internazionale, nazionale e

regionale, e nella capacità di attrarre giovani ricercatori e ricercatrici di eccellenza.

Riguardo a tale ambito, il contributo del DiMa può essere apprezzato analizzando la dimensione quantitativa e qualitativa della ricerca prodotta, 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, vanno rilevate alcune criticità importanti, che rendono più complessa la programmazione e il monitoraggio dell’attività di ricerca di un dipartimento: in particolare, 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<sup>1</sup>. L’introduzione della peer review (informata o pura) ha inoltre 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. In tale sistema, la qualità del prodotto diventa conseguenza di una valutazione esterna, fatta sulla base di criteri non noti e con una importante componente di soggettività. Tale cambiamento complica drasticamente la possibilità di esprimere una valutazione preventiva affidabile della qualità di un prodotto di ricerca. Ciò specie per un dipartimento come il DiMa, all’interno del quale i prodotti di ricerca sono riconducibili a tre GEV diversi, i quali, com’è noto, hanno avuto la possibilità di declinare i criteri di valutazione in maniera differenziata in funzione delle caratteristiche dell’area, seppur nel rispetto di alcuni principi generali.

Nonostante quanto scritto in precedenza, alcuni aspetti generali utili per informare/indirizzare il processo di programmazione e monitoraggio

---

<sup>1</sup> Anche in riferimento all’ultimo esercizio VQR 2020–2024, la 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 infatti resa disponibile il 31 ottobre 2023, ossia in prossimità della fine del periodo di riferimento della valutazione stessa.

dell'attività di ricerca del DiMa è stato possibile desumerli dai precedenti esercizi 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 l'esercizio VQR 2020-2024 è stato di 145 prodotti, con riferimento a un arco temporale di cinque anni, i dati inclusi Tabella 20 mostrano che i soggetti afferenti al DiMa hanno pubblicato, nel triennio di riferimento, 373 prodotti di ricerca, pari a 2,5 volte il numero di prodotti conferiti per l'esercizio VQR.

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

	2025	2024	2023	Totale
Articolo in rivista	67	110	67	244
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	29	44	35	108
Monografia o trattato scientifico	5	9	7	21
<b>Totali</b>	<b>101</b>	<b>163</b>	<b>109</b>	<b>373</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 il 43,4% della produzione scientifica dell'area giuridica e per il 26,6% dell'area aziendale e, mentre sono occasionali per l'area matematica e assenti per quella economica. Le monografie e i trattati scientifici incidono invece in modo simile sulla produzione scientifica dell'area aziendale (6%), e giuridica (7,1%), mentre si registra un solo caso per l'area matematica e sono totalmente assenti nell'ambito di quella economica.

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

	2025	2024	2023	Totale
<b>Area aziendale</b>				
Articoli in rivista	36	61	37	134
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	16	20	17	53
Monografia o trattato scientifico	3	5	4	12
<b>Totale</b>	<b>55</b>	<b>86</b>	<b>58</b>	<b>199</b>
<b>Area economica</b>				
Articoli in rivista	2	7	3	12
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	0	0	0	0

Monografia o trattato scientifico	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Area giuridica</b>				
Articoli in rivista	12	22	17	51
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	12	24	17	53
Monografia o trattato scientifico	2	3	3	8
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>49</b>	<b>37</b>	<b>112</b>
<b>Area matematica</b>				
Articoli in rivista	17	20	10	47
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	1	0	1	2
Monografia o trattato scientifico	0	1	0	1
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>50</b>

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, 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 di fascia A per area scientifica e anno**

	2025	2024	2023	Totale
<b>Area aziendale</b>				
Articoli in rivista di fascia A	16	33	15	64
Incidenza sugli articoli in rivista	46%	54%	41%	48%
<b>Area economica</b>				
Articoli in rivista di fascia A	2	3	3	8
Incidenza sugli articoli in rivista	100%	43%	100%	67%
<b>Area giuridica</b>				
Articoli in rivista di fascia A	10	14	10	34
Incidenza sugli articoli in rivista	83%	64%	59%	67%
<b>Area matematica</b>				
Articoli in rivista di fascia A	4	9	1	14
Incidenza sugli articoli in rivista	24%	45%	10%	30%

Gli articoli in rivista di fascia A sono complessivamente 120 (32 nell'anno 2025, 59 nell'anno 2024 e 29 nell'anno 2023) e incidono per circa il 49,1% 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 145 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 produzione scientifica media per soggetto, anno per anno, appare adeguata (se si considerano, ad esempio, le soglie quantitative della VQR)<sup>2</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 contemplato la possibilità che ciascun soggetto potesse presentare un numero di pubblicazioni tra zero e quattro, altrettanto non è stato nell'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 è stato considerato come mancante e per ogni prodotto mancante è stata attribuita 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 presentano almeno tre pubblicazioni per l'intero triennio 2023 –2025 sono 7.

---

<sup>2</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).

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 estraendo i dati dalla repository Iris alla data di redazione del presente piano strategico, ossia aprile 2026. 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 (range temporale considerato 2020–2025)**

	SI	NO
Professori prima fascia	18	0
Professori seconda fascia	18	8

La Tabella 24 evidenzia che 18 professori ordinari su 18 e 18 professori associati su 26 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 32 – Numero di articoli in riviste di fascia A prodotti dai neoassunti**

	2025	2024	2023	Totale
Numero di articoli in riviste di fascia A prodotti dai neoassunti	33	28	39	100

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 sfida strategica della Qualità. Con riferimento a tale aspetto, dal 2021 al 2025 il DiMa ha partecipato 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 avuto 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 40 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 è occupato 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 avuto il compito di conservare, ripristinare, monitorare e valorizzare la biodiversità italiana e mediterranea. Esso era coordinato dal CNR ed oltre 1.500 ricercatori e 48 enti partner sono stati 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 prevedeva la partecipazione di 24 soggetti tra Università, Enti di Ricerca ed Enti privati provenienti da Abruzzo, Marche e Umbria. Il fine del progetto è stato 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 ha partecipato 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 sono anche state impiegate risorse per il potenziamento delle 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, che si è concluso nel 2023, 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).

Dal 2024 il DiMa partecipa inoltre al progetto LIFE CAPT–TILE (CO2 CAPTuring from nature–based building TILES), finanziato dall’Unione Europea con un contributo di 1.972.776,00 euro, con l’obiettivo di sviluppare soluzioni innovative e accessibili per un’architettura verde e sostenibile, la cui durata sarà di 48 mesi. Coordinato da Industrie Cotto Possagno SPA, il progetto coinvolge partner internazionali ed è parte del programma LIFE, che mira a sostenere progetti di azione per il clima e l’ambiente.

Altro driver della qualità della ricerca, così come definito nell’ultimo Piano Strategico di Ateneo, è l’approccio transdisciplinare alla ricerca stessa, in quanto indispensabile per affrontare le complesse sfide scientifiche contemporanee. Il contributo del DiMa riguardo tale sfida 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. 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 33 – 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**

	2025	2024	2023
Numero progetti di ricerca a cui partecipano ricercatori di Aree culturali diverse e che vede il coinvolgimento del DiMa	4	4	6
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 (€)	136.500	148.765	801.420

La Tabella 34 denota, nel triennio di riferimento, un coinvolgimento dei membri del DiMa in progetti di ricerca interdisciplinari, dai quali è derivato un significativo ammontare di fondi di ricerca, specialmente nel corso del 2023.

Espressione di multidisciplinarietà sono i Centri di ricerca e di servizio interdipartimentali a cui il DiMa partecipa e che sono riportati nella Tabella 35. In totali essi sono 9 e spaziano da tematiche connesse al terzo settore, a tematiche sociosanitarie, tecnologiche, e dell'imprenditorialità.

**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>	<p>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:</p> <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</li></ul>	<p>Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali e Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari ed Ambientali dell'Università Politecnica delle Marche</p> <p>(Sede: Dipartimento di Management)</p>

---

	perfezionamento, pubblicazioni, ecc.	
<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 nel-l'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	Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Architettura; Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali; Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali

---

---

	<p>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.</p>	<p>dell'Università Politecnica delle Marche</p> <p>(Sede: Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali)</p>
<p><b>Centro di ricerca per la chirurgia mini-invasiva e trans-catetere</b></p>	<p>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.</p>	<p>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</p> <p>(Sede: Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica)</p>
<p><b>Centro interdipartimentale Management Sanitario (CISMS)</b></p>	<p>Il centro si propone di sostenere la realizzazione delle attività derivanti dall'introduzione di</p>	<p>Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione; Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica;</p>

---

	logiche economiche e manageriali nel contesto sanitario a livello sia regionale, sia di singola struttura.	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari; Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche (Sede: Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica)
<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 Specialisti- che 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  (Sede: Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche)
<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	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche; Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione; Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente e Urbanistica; Dipartimento 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

---

	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.	Odontostomatologiche; Dipartimento di Management  (Sede: Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche)
<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 Management  (Sede: Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione)

---

Il contributo del DiMa alla sfida strategica della Qualità può essere apprezzato anche analizzando la capacità del dipartimento di attrarre fondi per la ricerca. L'attrazione di fondi di ricerca è tra gli obiettivi principali del nostro Ateneo (come si evince chiaramente dall'ultimo piano strategico) considerando che da esso dipende lo sviluppo dell'attività di ricerca e anche la possibilità di finanziare, attraverso 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. In primis, 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 34 – Progetti e fondi di ricerca su “bandi competitivi”**

	2025	2024	2023
Numero progetti presentati per il finanziamento su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali	9	11	12
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	33%	36,3%	66,6%
Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti su bandi europei o internazionali o nazionali (€)	571.500	148.765	927.385

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 abbastanza soddisfacenti, seppur in calo nel corso del triennio. Tale aspetto andrà sicuramente monitorato e migliorato nei prossimi anni.

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.

### **Cultura digitale**

La seconda sfida strategica è collegata al processo di trasformazione digitale della Ricerca, con particolare riferimento al ruolo crescente dell'Intelligenza Artificiale. La diffusione dell'uso dell'IA generativa offre numerose opportunità ma crea anche significative criticità nei processi di ricerca, che necessitano di una gestione coerente a livello di Ateneo. Si tratta di un fenomeno relativamente nuovo, rispetto al ciclo di pianificazione strategica precedente, ma rispetto al quale il DiMa è particolarmente sensibile; infatti, è stato avviato nell'ultimo anno un processo di riflessione sulle implicazioni dell'IA nella ricerca, allo scopo di stimolare un confronto e la condivisione di buone pratiche tra le diverse componenti del dipartimento, coinvolgendo anche soggetti esterni.

In tale senso si menzionano almeno due iniziative sviluppate tra ottobre e novembre 2025. La prima, ossia un convegno sul tema dell'uso dell'intelligenza artificiale ed impatti su questioni etiche avente specifico focus sulla protezione dei dati personali. La seconda, un workshop sul tema "Scientific research and AI: bright and dark sides", organizzato nell'ambito del progetto di ricerca internazionale NAWA-DIGIT (human and algorithms In orGanizations: competence for work in daTa-driven context), al quale il DiMa partecipa dal 2024 insieme ad altri Atenei europei. Il workshop ha rappresentato un momento di confronto interdisciplinare e internazionale su come l'AI possa essere integrata nelle diverse fasi del lavoro di ricerca, approfondendone utilità, limiti, rischi e strumenti più efficaci.

### **Impatto e reputazione**

Una direttrice strategica prioritaria per il dipartimento, in coerenza con la sfida strategica di Ateneo di potenziare la reputazione, la visibilità e l'impatto della ricerca dell'Univpm in ambito internazionale, è stata l'incremento del livello di internazionalizzazione dell'attività di ricerca, verso il quale il DiMa ha rivolto un grande impegno negli anni precedenti. L'internazionalizzazione è stata intesa come la capacità dei soggetti afferenti al dipartimento di realizzare

prodotti di ricerca aventi il carattere dell'internazionalizzazione e di sviluppare relazioni con Atenei e centri di ricerca pubblici o privati internazionali.

L'internazionalizzazione con riferimento ai prodotti di 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.

Al fine di valutare la connotazione internazionale dei prodotti della ricerca del DiMa è stato fatto riferimento ai criteri di valutazione dei prodotti della ricerca utilizzati nell'ambito dell'ultimo esercizio VQR 2020–2024. In tale ambito, la dimensione internazionale non viene considerata come un criterio autonomo di valutazione, ma rientra nel criterio dell'impatto scientifico del prodotto, ovvero in termini di "impatto nella comunità scientifica internazionale", in base a "standard internazionali della ricerca". Vanno fatti però dei distinguo in funzione delle aree scientifiche. Il GEV 13a (Scienze economiche e statistiche) e il GEV 13b (Scienze economico-aziendali) hanno declinato l'impatto internazionale del prodotto di ricerca in modo relativamente più operazionalizzato rispetto al GEV 12, attribuendo rilievo anche alla collocazione editoriale. Tuttavia, ciò è avvenuto con modalità diverse: nel GEV 13a attraverso l'uso, a supporto della peer review, di indicatori citazionali riferiti sia al prodotto, sia alla sede editoriale nelle banche dati WoS e Scopus; nel GEV 13b anche mediante liste di riviste costruite sulla base di WoS, Scopus e, in parte, ABS. In entrambi i casi tali strumenti non determinavano automaticamente l'esito della valutazione, che restava affidata alla peer review. Nel GEV 12 (Scienze giuridiche), invece, l'impatto internazionale non risulta tradotto in ranking o liste di riviste comparabili a quelle del GEV 13b, né in una operazionalizzazione altrettanto stringente; di conseguenza, l'indicizzazione non ha avuto un ruolo altrettanto centrale e strutturato.

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 (2023–2025). A tale proposito, rileva sottolineare che tutti e tre gli anni rientrano nell'ambito dell'esercizio VQR 2020–2024. L'analisi, quando riguarda i prodotti della Ricerca, è condotta sulla base della banca dati IRIS (dati aggiornati al 19 aprile 2026), 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**

	2025	2024	2023	Totale
Prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione	46	77	49	172
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	46%	47%	45%	46%

Va rilevato che il dato del 2023 è differente rispetto a quello indicato nel precedente Piano strategico di dipartimento, e differenze ci saranno anche riguardo ad altri dati relativi ai prodotti della ricerca che verranno presentati successivamente. Ciò merita una precisazione metodologica: i dati sono tratti dalla banca dati Iris, che per sua natura è dinamica, nel senso che è soggetta a frequenti interventi da parte del personale docente (per l'immissione e/o modifiche dei propri prodotti) ed è influenzata da modificazioni nella composizione dell'organico di dipartimento. Pertanto, si verificano facilmente degli scostamenti nei dati estratti in momenti differenti.

La Tabella 9 mostra che l'incidenza dei prodotti aventi il carattere della internazionalizzazione 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 della ricerca avente il carattere della internazionalizzazione per area scientifica e anno**

	2025	2024	2023	Totale
<b>Area aziendale</b>				
Articoli in rivista indicizzata	24	41	26	91
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	41%	48%	43%	45%
<b>Area economica</b>				
Articoli in rivista indicizzata	2	4	3	9
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	100%	57%	100%	75%
<b>Area giuridica</b>				
Articoli in rivista di fascia A internazionale	6	15	10	31
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	23%	31%	27%	28%
<b>Area matematica</b>				
Articoli in rivista indicizzata	14	17	10	41
Incidenza sui prodotti di ricerca complessivi	78%	81%	91%	70%

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 35 – Indicatori utili per apprezzare le relazioni internazionali**

	2025	2024	2023
Numero di pubblicazioni con coautori stranieri	14	36	9
Numero di studiosi stranieri e <i>visiting professors</i> che hanno svolto attività di ricerca presso il dipartimento	3	2	6
Numero di nuovi accordi formalizzati di collaborazione con enti o laboratori di ricerca esteri promossi da ricercatori del dipartimento	2	1	4
Numero di ricercatori del dipartimento che hanno svolto attività di ricerca o di didattica presso università/enti di ricerca internazionali	5	8	6
Numero di giorni di mobilità internazionale (outgoing) di docenti e PTA	177 (docenti)	132 (docenti)	108 (docenti)

Nel complesso, gli indicatori inclusi nella Tabella 10 segnalano una situazione soddisfacente, seppur con margini di miglioramento, specie con riferimento alla capacità di attrazione di studiosi e *visiting professor* per svolgere attività di ricerca presso il DiMa (mobilità incoming) e alla capacità di sviluppare accordi di collaborazione con enti di ricerca esteri. Buono appare il trend della mobilità dei docenti (outgoing) che appare crescente nel triennio 2023–2025. Seppure non sia possibile individuare una tendenza chiara con riferimento al numero di pubblicazioni con coautori stranieri, dai numeri emerge una situazione piuttosto positiva, a dimostrazione 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.

A questo proposito, la partecipazione all'alleanza Sunrise potrà rappresentare per il prossimo futuro un'opportunità rilevante, ai fini del potenziamento delle



relazioni internazionali del DiMa. In tale Progetto, il DiMa conta una presenza importante, coordinando 2 working package su 6: il wp 2 (Build up the SUNRISE Campus creating an inclusive, collaborative, synergetic work environment to unlock the potential of the alliance), e il wp 3 (Create and develop a high quality customized international and diversified academic experience for students).

Va inoltre segnalato che il Dipartimento è 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 stato inoltre attivamente impegnato (con funzione di Segretariato Generale da novembre 2019 a novembre 2025) nell'Associazione Universitaria 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 multisetoriali 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 66 università sia italiane sia estere, dislocate in 9 Paesi dell'area: Albania, Bosnia-Erzegovina, Croazia, Grecia, Macedonia del Nord, Montenegro, San Marino, Serbia e Slovenia.

Il Dipartimento, inoltre, 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.

Infine, si segnala la partecipazione del Dipartimento al progetto ITACA che rappresenta una un'iniziativa finanziata nell'ambito del programma TNE (Transnational Education) del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), finalizzata a promuovere l'internazionalizzazione dell'accademia italiana attraverso la cooperazione con università africane, favorendo mobilità internazionale, capacity building, attività di ricerca congiunta e sviluppo di percorsi formativi condivisi. All'interno del progetto, il Dipartimento di Management (DiMA) dell'Università Politecnica delle Marche è coinvolto principalmente nell'area Management, Entrepreneurship and Digitalization: nel 2025 sono stati 2 i visiting lecturers ospitati e con uno di essi è in atto lo sviluppo di un MoU.

L'impatto e la reputazione di una istituzione di ricerca passano anche dalla capacità di sviluppare e promuovere progetti che mettano in relazione la ricerca con il territorio, producendo ricadute tangibili per la comunità. Da questo punto di vista, rileva la capacità del dipartimento di sviluppare relazioni nazionali, oltre che internazionali, mediante accordi quadro e protocolli d'intesa con importanti realtà regionali e nazionali con le quali sviluppare attività di ricerca, didattica e valorizzazione delle conoscenze, 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. 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.

**Tabella 36 – Numero di accordi quadro e protocolli d'intesa con realtà regionali e nazionali**

	2025	2024	2023
Numero di accordi quadro e protocolli d'intesa con realtà regionali e nazionali	10	6	10

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. Anche l'ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese risulta soddisfacente, specie considerando i risultati ottenuti nell'anno 2025, come mostrato nella Tabella 12.

**Tabella 37 – Progetti e fondi di ricerca su contratti e convenzioni di ricerca**

	2025	2024	2023
Numero di contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese	6	3	3
Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese (€)	111.000	65.125	77.000

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.

Infine, un'altra direttrice strategica rilevante è costituita dalle azioni poste in essere in riferimento all'Action Plan dello HRS4R, rispetto al quale il Dipartimento ha, nel corso del 2024 e del 2025, realizzato alcune iniziative volte a promuovere un utilizzo etico dell'AI, e a sensibilizzare sulla tematica AI, GDPR e integrità della ricerca.

**Tabella 13 – Numero di iniziative nell'ambito dell'Action plan HRS4R**

	2025	2024	2023
N.ro di eventi, seminari, corsi per promuovere la formazione dei ricercatori sulle tematiche chiave	2	1	nd

### **Sviluppo e valorizzazione degli spazi**

Il DiMa negli anni ha rafforzato la sua dotazione in termini di infrastrutture di ricerca, che nel caso specifico non si riferiscono tanto ad attrezzature e laboratori intesi in senso fisico, quanto a piattaforme, software e banche dati utili per la ricerca (AIDA, ORBIS EU, EIKON Datastream, ONE LEGAL, DeJure). Ciò anche grazie alle risorse derivanti dai progetti dei dipartimenti di eccellenza, che hanno permesso di investire in importanti laboratori.

Da segnalare, inoltre, che è stato recentemente approvato un importante progetto, denominato ERCULES, il quale è focalizzato sul tema della ricerca e formazione nel settore delle vendite, con l'obiettivo di realizzare Centri per la Vocational excellence dedicati al modo sales e rafforzare il legame tra mondo della formazione e imprese, anche in un'ottica di transizione digitale e sostenibile. Nell'ambito di tale progetto verranno istituiti alcuni centri di eccellenza, fra cui uno in Italia, sull'uso degli strumenti digitali e dell'intelligenza artificiale.

## **Analisi As Is Valorizzazione delle Conoscenze**

Accanto alle due missioni fondamentali della Didattica e della Ricerca, la Valorizzazione delle Conoscenze è volta alla creazione di valore per il territorio mediante il trasferimento di conoscenze, competenze e risultati della ricerca, concretizzandosi in benefici sui processi di innovazione, sullo sviluppo sostenibile, sulla crescita culturale ed economica della società. Tale ambito si estrinseca in attività che spaziano dalla valorizzazione economica (ad esempio, mediante attività conto terzi) alla valorizzazione culturale e sociale della ricerca (ad esempio, mediante attività di public engagement), dall'innovazione sociale alla collaborazione con imprese, pubbliche amministrazioni, sistema sanitario, alla formazione continua. Si evidenzia che tale missione è divenuta recentemente anche oggetto di valutazione da parte governativa, nell'ambito della VQR, al pari della ricerca e ha quindi assunto valenza del tutto nuova, non più secondaria rispetto alle altre due missioni.

Attraverso le attività di valorizzazione delle conoscenze, 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 attività di valorizzazione delle conoscenze, 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 valorizzazione delle conoscenze spesso stimola, ad esempio, lo sviluppo di nuovi filoni di ricerca di base e applicata, l'aggiornamento dell'offerta formativa.

Giova precisare che le attività di Valorizzazione delle conoscenze realizzate dal DiMa non possono coprire tutte le tipologie individuate dalle Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale SUA-TM/IS per le Università, e dalle Linee guida VQR; ad esempio, per ragioni normative, gli output dell'attività di ricerca dei docenti e ricercatori del DiMa non possono condurre a brevetti o simili. Parimenti non attuabile è l'attività per la salute pubblica in quanto di pertinenza esclusiva della Facoltà di Medicina dell'Università, né l'attività di gestione del patrimonio e delle attività culturali, non possedendo un patrimonio culturale (musei, scavi archeologici, ecc.); le strutture di intermediazione 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.).

Pertanto, tenendo conto anche di 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 ([Link](#)), le attività di Valorizzazione del DiMa sono qualificabili essenzialmente come attività conto terzi, formazione continua, apprendimento permanente, didattica aperta e public engagement.

## Qualità

Il DiMa ha costruito nel corso degli anni un'importante rete di relazioni sul territorio, collaborando con imprese, pubbliche amministrazioni, sistema sanitario ed enti vari della comunità. Tramite diverse iniziative, non soltanto sono stati messi a disposizione degli stakeholders esterni competenze, metodi e risultati della ricerca, ma sono stati realizzati veri e propri processi di co-creazione di innovazione orientati alla soluzione di problemi concreti, e al soddisfacimento di specifici fabbisogni del territorio, contribuendo alla crescita, al benessere e allo sviluppo sostenibile.

In linea con la sfida strategica della Qualità che l'Ateneo si è posta, le solide competenze di tipo applicativo possedute dai docenti e ricercatori del DiMa, hanno permesso di realizzare progetti anche di particolare complessità, con approcci fortemente personalizzati in base alle caratteristiche del singolo caso. I progetti vengono sviluppati con imprese ed organizzazioni di rilevanza nazionale e internazionale, private e pubbliche, con gli ordini professionali e le associazioni di categoria. Nell'anno 2025 sono stati una trentina i partner con i quali il DiMa ha stipulato contratti e convenzioni. Nello specifico, le collaborazioni (conto terzi e di formazione continua) vengono concretizzate in varie forme, tra cui accordi, protocolli di intesa, convenzioni conto terzi. Lo sviluppo di collaborazioni è una delle modalità con cui il dipartimento trasferisce le conoscenze sviluppate tramite attività di ricerca ai propri stakeholder.

Come mostrato nella Tabella X, nel triennio 2023–2025 il numero di contratti e convenzioni conto terzi si mantiene sostanzialmente stabile, attestandosi su valori compresi tra 32 e 34 iniziative annue. L'ammontare complessivo dei finanziamenti presenta invece una maggiore variabilità, con un picco nel 2024 e un valore 2025 sostanzialmente allineato al dato 2023. 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.

**Tabella X – Numero e ammontare di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese**

	2025	2024	2023
Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese	33	34	32
Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese (€)	549.059	1.049.023	510.816

Inoltre, sempre in un'ottica di valorizzazione dei rapporti con la società civile, presso il Dipartimento sono attivi due Osservatori frutto della collaborazione con istituzioni e imprese, quali (<https://dima.univpm.it/osservatori/>):

- “Osservatorio permanente sulla figura del controller”, il cui obiettivo è di 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 di esaminare le tematiche della legalità nell’ambito del diritto pubblico e dell’economia aziendale, con particolare riferimento ai profili di impatto nell’economia e nei diritti fondamentali. Esso si propone di contribuire allo sviluppo di attività di ricerca scientifica nelle materie suddette e di formazione post-universitaria per studiosi, funzionari pubblici, manager privati, nonché di educazione alla cittadinanza attiva ai fini della terza missione.

Nel corso del 2024 si è implementato un terzo Osservatorio dal titolo ‘AI for Management’, avente lo scopo di sviluppare attività sia di ricerca, sia di supporto strategico ed operativo alle imprese del territorio marchigiano sui temi di Intelligenza Artificiale e management. Con un approccio multidisciplinare, l’osservatorio si propone di analizzare e interpretare l’impatto dell’AI nella gestione d’impresa. La presentazione dei risultati di una prima indagine, avviata durante l’estate 2025, è avvenuta il 6 febbraio 2026, in occasione di un evento aperto al pubblico, al quale hanno partecipato studenti, docenti e ricercatori, imprese e professionisti.

Le attività realizzate dai tre osservatori vengono condivise tempestivamente e regolarmente con gli attori esterni, mediante i canali social del dipartimento che promuovono eventi organizzati o partecipati dal DiMa aventi un interesse diffuso.

Va infine menzionato che dal novembre 2025 il Dima ospita la sede operativa della Fondazione Universitaria per lo Sviluppo Imprenditoriale, nata nel 2022 con l’obiettivo di rafforzare il legame tra il mondo accademico e il tessuto socioeconomico, promuovendo lo sviluppo culturale, tecnologico e imprenditoriale del territorio. In particolare, la Fondazione promuove la ricerca nel campo delle altre scienze naturali e ingegneria, occupandosi anche dello sviluppo e la crescita di nuove aziende innovative.



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.

### **Cultura digitale**

Il DiMa ha progressivamente consolidato un profilo distintivo sui temi della trasformazione digitale, sviluppando competenze scientifiche, formative e applicative orientate a supportare imprese, pubbliche amministrazioni, professionisti e cittadini nei processi di adozione consapevole delle tecnologie digitali. Tale orientamento risulta pienamente coerente con la sfida strategica di Ateneo della Cultura digitale, nella misura in cui il Dipartimento contribuisce non solo alla produzione di conoscenza sul digitale, ma anche alla sua diffusione e applicazione nei contesti economici, istituzionali e sociali del territorio.

In questo quadro si colloca l'Osservatorio AI for Management, istituito nel 2024 con l'obiettivo di sviluppare attività di ricerca, confronto e supporto strategico-operativo sui temi dell'intelligenza artificiale applicata al management. L'Osservatorio rappresenta una piattaforma di dialogo tra università, imprese e altri attori territoriali, finalizzata ad analizzare l'impatto dell'IA sui processi decisionali, organizzativi e gestionali e a favorirne un utilizzo efficace, responsabile e coerente con le esigenze delle organizzazioni. La presentazione dei risultati della prima indagine, avviata nell'estate 2025 e condivisa pubblicamente nel febbraio 2026, costituisce un primo risultato significativo in termini di trasferimento di conoscenze e coinvolgimento degli stakeholder.

Accanto alle attività dell'Osservatorio, il Dipartimento ha realizzato diverse iniziative volte a promuovere la cultura digitale presso il sistema produttivo, la pubblica amministrazione e la società civile. Tra queste si segnalano, a titolo

esemplificativo, la Scuola per Imprenditori su “Intelligenza artificiale a misura di impresa”, organizzata nel 2024 in collaborazione con Confartigianato Ancona–Pesaro e Urbino, i corsi rivolti ai dipendenti pubblici nell’ambito del programma INPS Valore PA su tematiche connesse alla transizione digitale, nonché la partecipazione di docenti e ricercatori del Dipartimento a convegni, workshop e tavole rotonde dedicate al digitale, all’innovazione e all’intelligenza artificiale.

Il DiMa ha inoltre stipulato convenzioni con imprese, enti pubblici e soggetti privati finalizzate a fornire supporto scientifico e metodologico in progetti di innovazione digitale e, più recentemente, nell’adozione dell’intelligenza artificiale generativa. Tali collaborazioni confermano la capacità del Dipartimento di tradurre competenze di ricerca in strumenti, percorsi e soluzioni utili per accompagnare gli stakeholder nell’interpretazione dei cambiamenti tecnologici e nella gestione delle relative implicazioni organizzative, manageriali e giuridiche.

Nel complesso, le attività realizzate evidenziano come il DiMa si stia affermando quale interlocutore qualificato sui temi della trasformazione digitale, capace di integrare ricerca, formazione continua e trasferimento di conoscenze. Al tempo stesso, la crescente rilevanza dell’intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali rende opportuno rafforzare ulteriormente il coordinamento delle iniziative dipartimentali, la misurazione dei risultati generati e la continuità del dialogo con imprese, pubbliche amministrazioni e comunità professionali del territorio.

### **Impatto e reputazione**

Mediante le numerose iniziative realizzate in collaborazione con imprese, enti ed istituzioni, il DiMa ha nel corso degli anni accresciuto il suo impatto e la sua reputazione come punto di riferimento scientifico ed operativo su tutta una serie di tematiche di interesse per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.

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 avuto difficoltà ad attivare (e prudenzialmente non ha attivato) spin-off, in

quanto questi tendevano ad essere qualificati come "società di consulenza" e quindi non compatibili con le attività istituzionali dell'Ateneo e/o ad essere interpretati come volontà del DiMa di porsi in concorrenza con professionisti e aziende di servizi con cui, invece, da anni collabora. A seguito delle recenti variazioni interpretative e degli obiettivi di Ateneo, il Dipartimento ha avviato un processo volto a stimolare la creazione di spin-off utili alla valorizzazione di metodi e modelli frutto della ricerca svolta (e quindi non di prestazioni di servizi qualificabili come "non innovativi") e, soprattutto, la partecipazione dei docenti DiMa a spin-off promossi da altri Dipartimenti, creando così sinergie interdisciplinari. A tutt'oggi però non sono ancora stati avviati spin-off né in collaborazione con altri Dipartimenti, né in autonomia da parte di soggetti afferenti al DiMa, alcuni dei quali (precisamente 6) sono però membri del consiglio di amministrazione di altri spin-off dell'Ateneo, collaborando attivamente nella loro gestione.

Il DIMA, nell'ottica di accrescere la propria capacità di stimolare la costituzione di spin-off accademici, incrementerà le interazioni ed i rapporti con la Fondazione Universitaria per lo Sviluppo Imprenditoriale. In tale ambito, particolare attenzione sarà rivolta al consolidamento dei canali di collaborazione già esistenti, favorendo una maggiore diffusione delle opportunità offerte dalla Fondazione all'interno della comunità dipartimentale (docenti, ricercatori, dottorandi) e promuovendo una più ampia partecipazione alle iniziative di accompagnamento alla creazione di impresa.

Nel corso degli anni uno spazio crescente è stato dato al Public engagement; nell'approccio adottato dal dipartimento, Public engagement non vuol dire soltanto "fare divulgazione", ma anche e soprattutto condividere contenuti, metodi e risultati della ricerca oltre l'aula e oltre la comunità accademica, ascoltare le istanze che provengono da cittadini, scuole, associazioni ed enti del territorio, coinvolgere il pubblico in iniziative culturali, scientifiche, educative, e, grazie a tutto ciò, generare impatto sul territorio. 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. Il DiMa, inoltre, ha una presenza costante nell'ambito di iniziative

divulgative organizzate dall'Ateneo, come Sharper – Notte Europea dei Ricercatori – o da altre istituzioni, come Tipicità Festival e la Festa del Mare di Ancona. Si segnala la partecipazione del DIMA alla “Festa di Scienza e Filosofia – Virtute e Conoscenza”, svoltasi nell’aprile 2025 tra le città di Fabriano e Foligno. Tale evento è stato organizzato dall’Associazione Laboratorio di Scienze Sperimentali O.D.V. di Foligno, in collaborazione con enti territoriali e istituzioni pubbliche, tra cui i Comuni di Foligno e Fabriano e le Regioni Umbria e Marche.

L’obiettivo di tali incontri è di favorire la consapevolezza, l’inclusione e il trasferimento di conoscenze, valorizzando temi di interesse pubblico e di innovazione per il territorio. Attraverso queste iniziative, il Dipartimento contribuisce a rafforzare la rilevanza sociale della ricerca, a costruire relazioni di fiducia con la comunità e a rendere più comprensibili e utilizzabili competenze e risultati scientifici in contesti reali.

Sono poi svolte, con intensità inferiore, altre attività di public engagement (es.: partecipazione alla formulazione di programmi di pubblico interesse – policymaking, 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 (laureati, aziende, enti, ecc.).

Da segnalare che in tutti e tre i social il Dipartimento 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 ed iniziative effettuate dal dipartimento. Come si evince dalla Tabella 8, tra il 2023 e il 2025, Instagram è il social che ha registrato un incremento maggiore del numero dei follower (+40%), seguito da LinkedIn (+36,7%) e infine Facebook (+10,5%). I dati dei primi mesi del 2026 mostrano peraltro un ulteriore aumento, a testimonianza dell’efficacia delle attività comunicative del Dipartimento e del crescente interesse suscitato dalle iniziative realizzate.

**Tabella 8 – Numero di follower degli account social del dipartimento**

	2025 (al 31/12/2025)	2024	2023
Numero di follower Instagram	868	749	619
Numero di follower Facebook	1182	1128	1069
Numero di follower LinkedIn	1365	1207	998

Riguardo al numero delle iniziative di public engagement, va segnalato che il relativo indicatore è stato rivisto nel precedente. Piano strategico, in termini di modalità di calcolo, onde rappresentare in modo più affidabile le iniziative del DiMa, 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. L'indicatore mostra un quadro abbastanza positivo ma tendenzialmente in peggioramento: il numero delle iniziative nel triennio passato è infatti sceso da 9 a 5. Anche il numero delle attività di valorizzazione delle conoscenze in rapporto ai docenti di ruolo del dipartimento è in calo nel triennio considerato: tale flessione è dovuta in parte all'ampliamento dell'organico, e in parte alla riduzione delle iniziative di public engagement, mentre il numero delle convenzioni con enti pubblici e privati ed imprese è rimasto sostanzialmente stabile.

**Tabella Y – Riepilogo degli indicatori relativi all'impatto e reputazione dell'attività di Valorizzazione delle conoscenze**

	2025	2024	2023
Numero di iniziative organizzate per presentare le attività del dipartimento, per coinvolgere e dialogare con aziende e altre realtà nazionali e internazionali (public engagement)	5	8	9
Numero di attività di Valorizzazione delle conoscenze rispetto ai docenti di ruolo del dipartimento	0,63 (38/60)	0,72 (42/58)	0,76 (41/54)

In tema di Impatto, un tema centrale per il DiMa è rappresentato dalla sostenibilità, 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.). Basti pensare alle tematiche affrontate nell'ambito del progetto DipEcc2018 e a quelle oggetto del progetto DipEcc2023. Negli anni, il DiMa ha sviluppato, oltre che attività di ricerca e didattica, anche attività di Valorizzazione delle conoscenze rispetto a queste tematiche, come mostrato nella Tabella 47.

**Tabella 47 – Numero di attività di Valorizzazione delle conoscenze legate al tema della sostenibilità**

	2025	2024	2023
Numero di contratti/convenzioni/consulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati e imprese su temi di sostenibilità	11	10	7
Numero di iniziative organizzate per presentare le attività del dipartimento, per coinvolgere e dialogare con aziende e altre realtà nazionali e internazionali (public engagement) su temi di sostenibilità	3	4	4

### Sviluppo e valorizzazione degli spazi

In merito a questa sfida strategica, si segnala il recente intervento di rinnovo della Sala del Consiglio del DiMa, finalizzato a migliorarne la funzionalità e l'adeguatezza rispetto alle esigenze istituzionali e più in generale alle attività accademiche. L'intervento ha riguardato sia l'aggiornamento delle dotazioni tecnologiche, sia la riqualificazione degli arredi, con l'obiettivo di rendere lo spazio maggiormente idoneo allo svolgimento di riunioni, incontri e momenti di confronto tra le diverse componenti della comunità dipartimentale.

La rinnovata configurazione della Sala del Consiglio consente, inoltre, un utilizzo più flessibile dello spazio, favorendo l'organizzazione di seminari, eventi di carattere scientifico e iniziative di public engagement, anche in collaborazione con soggetti esterni. L'intervento si inserisce in un più ampio contesto di attenzione alla qualità e alla fruibilità degli ambienti universitari.

## **Analisi as is Comunità Universitaria e Valori Condivisi**

L'orientamento verso la creazione di valore condiviso, che ha caratterizzato l'Ateneo ormai da diversi anni, poggia sulla collaborazione e la partecipazione di tutto il personale e sulla condivisione di alcuni valori forti. Tra questi sicuramente la sostenibilità, nelle sue diverse dimensioni: economica, sociale ed ambientale.

Dal 2025 il DiMa ha partecipato attivamente alla predisposizione di attività e strumenti volti a diffondere la cultura della sostenibilità nella comunità universitaria, e ad una attenta gestione economica-finanziaria. Questo consente di monitorare e comunicare gli impatti generati anche in termini di sostenibilità.

## **Qualità**

Il DiMa ha progressivamente sviluppato un modello di gestione orientato alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica, fondato su processi strutturati di pianificazione, monitoraggio e miglioramento continuo, in coerenza con gli indirizzi strategici di Ateneo. In particolare, il Dipartimento ha adottato strumenti di programmazione e controllo integrati con il sistema di assicurazione della qualità e con i processi di monitoraggio strategico, prevedendo verifiche periodiche sul raggiungimento degli obiettivi e la possibilità di ridefinire azioni, indicatori e target.

Sul piano della sostenibilità economica, il DiMa ha perseguito una gestione responsabile delle risorse disponibili, diversificando progressivamente le fonti di finanziamento attraverso la partecipazione a bandi competitivi, convenzioni e progetti nazionali e internazionali, nonché valorizzando le opportunità derivanti dai progetti "Dipartimenti di Eccellenza". Le risorse acquisite sono state utilizzate per sostenere il reclutamento di personale, il finanziamento di assegni di ricerca e borse di dottorato, il potenziamento di laboratori, software, banche dati e iniziative di mobilità internazionale. Con riferimento alla sostenibilità sociale, il Dipartimento ha promosso politiche orientate alla valorizzazione delle persone, al ricambio generazionale e allo sviluppo di competenze interdisciplinari, con particolare attenzione ai giovani ricercatori e alle pari opportunità. In tale prospettiva, sono stati attivati specifici presidi organizzativi, tra cui il referente per le pari opportunità, e sono state sviluppate iniziative coerenti con i temi della gender equality e dell'inclusione.

Tra queste, si segnala l'evento "Donne e lavoro: prospettive", organizzato nel maggio del 2023 e rivolto a tutta la comunità universitaria e non.

In riferimento al Bando GEP (Gender Equality Plan) 2023–2025 di Ateneo, i dati riportati evidenziano, con riferimento agli indicatori considerati, una situazione del DiMa complessivamente intermedia nel contesto dei Dipartimenti dell'Ateneo. In particolare, il Dipartimento di Management presenta una media complessiva pari al 25%, collocandosi in una posizione non distante da altri Dipartimenti dell'area economico–sociale e ingegneristica, ma significativamente inferiore rispetto ai Dipartimenti che mostrano livelli più elevati di performance sugli indicatori considerati. Nel complesso, i dati confermano come il DiMa abbia già avviato un percorso di attenzione ai temi oggetto di valutazione, ma evidenziano al contempo la necessità di rafforzare ulteriormente la strutturazione delle iniziative, il monitoraggio delle azioni e la diffusione sistematica delle pratiche all'interno del Dipartimento.

Sul piano della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale, il DiMa ha sviluppato attività di ricerca, didattica e terza missione sui temi della sostenibilità e della Twin Transition, anche attraverso il progetto "I4TT – Intangibles for Twin Transition", promuovendo un approccio interdisciplinare e il dialogo con imprese, istituzioni e territorio.

### **Cultura digitale**

Rispetto alla sfida della Cultura Digitale, il DiMa ha svolto nel corso degli anni alcune iniziative a favore del personale dell'Ateneo, proprio allo scopo di sviluppare le competenze digitali. Sono andati in questa direzione i corsi rivolti al PTA organizzati e tenuti da alcuni membri del dipartimento sul tema della comunicazione digitale, con particolare riferimento ai social media; la partecipazione di docenti del dipartimento come relatori alle iniziative organizzate dall'Ateneo per la comunità accademica, quali ad esempio, il convegno L'impatto dell'Intelligenza artificiale sulla protezione dei dati personali: opportunità e rischi. In tal senso, il Dipartimento intende continuare a contribuire con le sue competenze, che riguardano diversi ambiti, a sviluppare la cultura digitale e l'utilizzo etico ed efficace delle nuove tecnologie, in primis dell'intelligenza artificiale, da parte del personale del DiMa stesso e dell'Ateneo.

Un'altra area di attenzione ha riguardato il processo di ottimizzazione del sito web del dipartimento.

Da diverso tempo nel sito web del Dipartimento sono state attivate alcune sezioni dedicate al miglioramento delle procedure interne (in costante aggiornamento). Tra queste c'è la sezione modulistica, dove gli autorizzati (docenti, dottorandi, assegnisti e PTA) possono scaricare, compilare e inviare i moduli direttamente alla segreteria amministrativa, riducendo l'uso della carta e ottimizzando i tempi.

In quest'ottica di razionalizzazione e maggiore efficienza, si sta creando un data repository del dottorato, in cui tutte le persone coinvolte (coordinatrice di dottorato e PTA) possono trovare le informazioni necessarie. Ciò al fine di ridurre il frazionamento dei dati e consentire agli interessati di aggiornare in autonomia le informazioni.

Da qualche mese, inoltre, a seguito di una riunione tra le due ripartizioni (tecnica e amministrativa), come ripartizione tecnica è stata predisposta una cartella nello SharePoint della segreteria. Qui il personale amministrativo deposita il lavoro svolto, che viene poi verificato dal responsabile, il quale può correggere o validare quanto prodotto. Anche questa soluzione va nella direzione di una drastica riduzione della carta, considerando che in precedenza i documenti venivano stampati e inseriti in fascicoli per la valutazione. Inoltre, la procedura consente di velocizzare i processi, svolgendosi tutto in tempo reale.

### **Impatto e reputazione**

Nel corso del 2025 sono stati organizzati incontri 'one-to-one' con il personale tecnico-amministrativo, volti ad accrescere la conoscenza delle funzioni svolte a livello individuale e a individuare possibili ambiti di miglioramento nel funzionamento dell'apparato tecnico-amministrativo del DiMa. Ciò nell'ottica di favorire un ascolto attivo del personale.

A partire dal 2022, inoltre, è stato fatto un significativo sforzo nella direzione di creare e diffondere un'identità del DiMa, che rispecchiasse i valori e la mission del dipartimento, sempre nel rispetto di quella dell'Ateneo. Anche grazie al supporto fornito da un'agenzia esterna, sono stati creati una serie di strumenti e contenuti di comunicazione, che riflettono proprio tale identità, a partire da un nuovo logo e dalla scelta di colori distintivi (ad esempio,



cancelleria e borse con il logo DiMa, roll-up che rappresenta le competenze del dipartimento, segnaletica omogenea che richiama colori e logo DiMa). Tale processo è andato di pari passo con una crescente attenzione e cura verso le attività di comunicazione esterna.

Infine, è in corso anche una rivisitazione del sito web del dipartimento, al fine di migliorarne la funzionalità, non soltanto per i visitatori esterni, ma anche per il personale interno: esso, infatti, può divenire un utile strumento di condivisione di informazioni e documenti, favorendo una comunicazione efficace e trasparente.

### **Sviluppo e valorizzazione degli spazi**

Nell'ambito dello sviluppo e della valorizzazione degli spazi, è opportuno premettere che il Dipartimento dispone di un grado di autonomia limitato nella gestione diretta delle infrastrutture e degli ambienti. Tuttavia, all'interno di tale perimetro, il DiMa presta particolare attenzione alla qualità, alla funzionalità e al decoro degli spazi assegnati, riconoscendone il ruolo nel favorire il benessere della comunità universitaria e lo svolgimento efficace delle attività istituzionali.

In tale prospettiva, il DiMa promuove comportamenti orientati alla cura degli spazi e al loro utilizzo responsabile da parte di docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo.

Parallelamente, il Dipartimento si fa parte attiva nella segnalazione di eventuali criticità e nella proposta di interventi migliorativi agli organi competenti, contribuendo così al progressivo miglioramento delle condizioni degli ambienti universitari. Nel complesso, pur nei limiti delle proprie competenze, il DiMa si inserisce in un contesto più ampio di attenzione alla qualità degli spazi, considerati fattori abilitanti per il rafforzamento del senso di appartenenza e per la promozione di valori condivisi all'interno della comunità universitaria.

## 4. Il Dipartimento di fronte alle sfide e alle opportunità: analisi SWOT

A seguito dell'analisi delle tendenze evolutive del contesto di riferimento e dei risultati conseguiti dal Dipartimento nel precedente ciclo di pianificazione strategica, è stata sviluppata un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), finalizzata a evidenziare i principali punti di forza e di debolezza interni al Dipartimento, nonché le opportunità e le minacce derivanti dal contesto esterno. L'analisi costituisce uno strumento di supporto alla definizione delle linee strategiche del DiMa per il triennio 2026–2028, consentendo di individuare gli ambiti sui quali valorizzare le competenze e i risultati già consolidati, affrontare le criticità emerse e orientare le future azioni strategiche in coerenza con gli obiettivi dell'Ateneo e con l'evoluzione del contesto economico, sociale, istituzionale e tecnologico. La SWOT è stata elaborata tenendo conto sia degli esiti dell'analisi AS IS sviluppata nelle diverse missioni del Dipartimento, sia delle analisi SWOT presenti nel Piano Strategico di Ateneo 2026–2028 e nei precedenti documenti strategici del DiMa. Essa rappresenta pertanto un momento di sintesi e integrazione delle principali evidenze emerse nel processo di pianificazione strategica, orientando il Piano verso il rafforzamento dei punti di forza, il contenimento delle criticità, la valorizzazione delle opportunità e la mitigazione dei rischi provenienti dal contesto esterno.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"><li>– Qualità della didattica</li><li>– Elevata multidisciplinarietà del Dipartimento (presenza integrata di competenze economico-aziendali, economiche, giuridiche e quantitative)</li><li>– Qualità della ricerca e presenza di aree di eccellenza scientifica</li><li>– Solide relazioni con territorio, istituzioni e imprese</li><li>– Buona capacità di attrazione di risorse provenienti da fonti esterne</li><li>– Buon livello di internazionalizzazione</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Regolarità delle carriere</li><li>– Internazionalizzazione, intesa nella doppia prospettiva di attrazione di studenti e studentesse stranieri/e e di maturazione di CFU all'estero di studenti e studentesse dei corsi di studi</li><li>– Eterogeneità tra le aree scientifiche in termini di risultati raggiunti rispetto le missioni Ricerca, Didattica e Valorizzazione delle conoscenze</li><li>– Limitata integrazione interdisciplinare</li><li>– Limitata capacità di attrazione internazionale incoming</li><li>– Limitato orientamento alla sostenibilità e alla responsabilità sociale</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di innovazione e attenzione alla trasformazione digitale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitata 'exploitation' del brand DIMA</li> </ul>
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescente domanda di competenze manageriali e interdisciplinari</li> <li>- Sviluppo delle reti internazionali e delle alleanze europee</li> <li>- Evoluzione delle tecnologie digitali e dell'IA</li> <li>- Aumento della visibilità e del posizionamento dell'Ateneo nei ranking nazionali ed internazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In generale, contrazione delle risorse pubbliche</li> <li>- Crescente competizione tra Atenei con particolare riferimento alla tendenza delle Università telematiche</li> <li>- Rapida evoluzione tecnologica (es. AI) che richiede capacità veloce di adattamento</li> <li>- Mutamenti demografici e riduzione potenziale della popolazione studentesca</li> </ul>

L'analisi SWOT evidenzia un Dipartimento - come affermato anche nella sezione introduttiva del documento - caratterizzato da una struttura scientifica e culturale ampia e articolata, capace di integrare competenze economico-aziendali, economiche, giuridiche e quantitative. Tale multidisciplinarietà rappresenta uno dei principali elementi distintivi del DiMa, consentendo di affrontare in modo integrato tematiche complesse e trasversali, anche con riferimento ai processi di trasformazione digitale, sostenibilità e innovazione. A ciò si affiancano una buona qualità della ricerca, la presenza di aree di eccellenza scientifica, consolidate relazioni con territorio, istituzioni e imprese, nonché una crescente capacità di attrazione di risorse provenienti da fonti esterne e di sviluppo di relazioni internazionali.

Parallelamente, l'analisi mette in evidenza alcuni elementi di debolezza sui quali il Dipartimento intende continuare a intervenire nel prossimo triennio. In particolare, emerge una eterogeneità tra aree scientifiche e settori disciplinari rispetto ai risultati raggiunti nelle missioni della ricerca, della didattica e della valorizzazione delle conoscenze. Inoltre, nonostante la presenza di competenze interdisciplinari, la loro integrazione strutturata nelle attività progettuali e nelle iniziative dipartimentali appare ancora migliorabile. Ulteriori ambiti di attenzione riguardano la limitata capacità di attrazione

internazionale incoming, la necessità di rafforzare ulteriormente l'orientamento alla sostenibilità e alla responsabilità sociale in tutte le componenti del Dipartimento e la possibilità di valorizzare maggiormente il "brand DiMa", incrementandone visibilità, riconoscibilità e capacità attrattiva.

Dal punto di vista del contesto esterno, emergono diverse opportunità che il Dipartimento intende cogliere nel prossimo ciclo di pianificazione strategica. Tra queste assumono particolare rilievo la crescente domanda di competenze manageriali e interdisciplinari, lo sviluppo delle reti internazionali e delle alleanze europee, l'evoluzione delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale e il progressivo rafforzamento della visibilità e del posizionamento dell'Ateneo nei ranking nazionali e internazionali. Tali dinamiche possono rappresentare importanti leve di sviluppo per il DiMa, sia sul piano scientifico sia con riferimento all'attrattività dell'offerta formativa e alla capacità di generare impatto sul territorio.

Accanto alle opportunità, la SWOT evidenzia anche alcune minacce derivanti dal contesto esterno. In particolare, la progressiva contrazione delle risorse pubbliche destinate al sistema universitario, la crescente competizione tra Atenei — accentuata anche dalla diffusione delle Università telematiche — e la rapida evoluzione tecnologica richiedono al Dipartimento elevate capacità di adattamento e aggiornamento continuo. A ciò si aggiungono i mutamenti demografici e la potenziale riduzione della popolazione studentesca, che potrebbero incidere sulla capacità attrattiva dei corsi di studio e sulla sostenibilità complessiva del sistema universitario.

In sintesi, l'analisi SWOT evidenzia un Dipartimento caratterizzato da solide basi scientifiche, relazionali e organizzative, ma chiamato nel prossimo triennio a rafforzare ulteriormente la propria capacità di integrazione interna, internazionalizzazione, valorizzazione delle competenze e adattamento ai cambiamenti del contesto esterno. Le linee strategiche sviluppate nel presente Piano si pongono pertanto l'obiettivo di consolidare i punti di forza esistenti, affrontare le principali criticità emerse e valorizzare le opportunità offerte dal contesto di riferimento, contribuendo al rafforzamento della qualità, dell'impatto e della reputazione del Dipartimento e dell'Ateneo.

## 5. La Strategia del Dipartimento

### 5.1. Ricerca: linee strategiche, obiettivi, indicatori e target

#### Parte descrittiva

Nel prossimo triennio il Dipartimento di Management intende consolidare e rafforzare il proprio posizionamento scientifico, valorizzando le competenze interdisciplinari che risultano dall'integrazione delle aree economico-aziendali, giuridiche e quantitative e promuovendo una ricerca capace di coniugare qualità scientifica, rilevanza applicativa e impatto sul territorio e sulla società.

L'analisi AS IS condotta evidenzia, tra i principali punti di forza del Dipartimento, la presenza di una produzione scientifica complessivamente solida e continuativa, la capacità di attrarre risorse competitive, il consolidamento di collaborazioni scientifiche nazionali e internazionali e il ruolo svolto dal Dipartimento nell'ambito del progetto di Dipartimento di Eccellenza. Ulteriori elementi distintivi sono rappresentati dalla crescente attenzione ai temi della trasformazione digitale, della sostenibilità e degli intangible assets, nonché dalla capacità di sviluppare attività di ricerca interdisciplinari e di dialogare con il sistema delle imprese e delle istituzioni.

Accanto a tali elementi positivi, l'analisi AS IS evidenzia anche alcuni aspetti sui quali risulta opportuno continuare ad intervenire. In particolare, emergono margini di miglioramento con riferimento al grado di internazionalizzazione della ricerca, alla partecipazione a network scientifici internazionali, alla capacità di attrazione di visiting scholars e visiting professors e alla partecipazione a bandi competitivi internazionali, soprattutto europei. Ulteriori profili di attenzione riguardano la necessità di rafforzare ulteriormente il coinvolgimento delle componenti più giovani della comunità scientifica dipartimentale e di consolidare la continuità della produzione scientifica nelle diverse aree del Dipartimento.

In un contesto caratterizzato da una crescente competitività tra Atenei e da una progressiva riduzione delle risorse ordinarie disponibili, il DiMa intende orientare le proprie linee strategiche verso il rafforzamento della qualità della ricerca, il consolidamento delle reti scientifiche, l'incremento dell'impatto

scientifico e sociale delle attività svolte e la valorizzazione delle conoscenze prodotte.

### **Sfida 1 – Qualità**

Il DiMa intende consolidare e rafforzare la qualità della propria attività di ricerca, valorizzando i risultati positivi emersi dall'analisi AS IS e intervenendo, al contempo, sugli ambiti che presentano margini di miglioramento. Ad esempio, a livello di sviluppo di relazioni internazionali, si segnala 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.

Il DiMa intende rafforzare la partecipazione a progetti competitivi e interdisciplinari, valorizzando la collaborazione tra SSD differenti e promuovendo la partecipazione a reti scientifiche nazionali e internazionali. In tale contesto, particolare attenzione sarà dedicata alla partecipazione a bandi competitivi europei, nazionali e regionali, nonché al mantenimento della capacità di attrazione di fondi per la ricerca attraverso attività di ricerca commissionata e progettualità finanziate su base competitiva. Da valorizzare ancora maggiormente l'apporto alla ricerca dei junior researcher. Da questo punto di vista, il Dipartimento intende sostenere la partecipazione di giovani ricercatori e ricercatrici a progetti competitivi e iniziative di ricerca di eccellenza, favorendone il progressivo inserimento nelle reti scientifiche nazionali e internazionali. Ciò, nel medio lungo termine, potrebbe contribuire ad aumentare la visibilità anche internazionale del Dipartimento al fine di favorire una maggiore attrattività di giovani ricercatori eccellenti.

Alla luce di ciò, gli obiettivi dipartimentali previsti nei prossimi anni, in termini di qualità, possono essere come di seguito espressi, in linea con quelli individuati nel piano strategico di Ateneo:

- Migliorare la qualità della ricerca
- Promuovere l'approccio transdisciplinare alla ricerca

- Supportare e incrementare la capacità di attrazione di fondi per la ricerca internazionale, nazionale e regionale
- Incrementare il reclutamento/attrazione di giovani ricercatori eccellenti.

## **Sfida 2 – Cultura Digitale**

Il DiMa riconosce il crescente ruolo dell'intelligenza artificiale nei processi di produzione, analisi e diffusione della conoscenza scientifica e intende promuoverne un utilizzo consapevole, responsabile ed efficace nell'ambito delle attività di ricerca. In tale prospettiva, il Dipartimento favorirà la partecipazione del personale docente e dei/delle giovani ricercatori/trici a iniziative di formazione, workshop e percorsi specialistici dedicati all'utilizzo dell'IA nella ricerca, con particolare attenzione alle implicazioni etiche, metodologiche e giuridiche connesse all'impiego di tali tecnologie.

Particolare attenzione sarà dedicata ai temi della trasparenza, dell'integrità scientifica, della protezione dei dati, dell'affidabilità dei risultati e dell'utilizzo responsabile degli strumenti di intelligenza artificiale nei processi di ricerca e pubblicazione scientifica. Attraverso tali iniziative, il DiMa intende contribuire alla diffusione di una cultura digitale della ricerca orientata non solo all'innovazione tecnologica, ma anche alla consapevolezza critica delle opportunità e dei rischi connessi all'utilizzo dell'IA nel contesto accademico e scientifico.

Pertanto, l'obiettivo dipartimentale, in termini di cultura digitale, può essere espresso nel modo seguente:

- Promuovere l'utilizzo etico ed efficace dell'IA nella ricerca è l'obiettivo principale posto in relazione alla sfida della cultura digitale.

## **Sfida 3 – Impatto e Reputazione**

Il Dipartimento riconosce l'importanza crescente dell'open science, della disseminazione scientifica e della promozione di pratiche di ricerca aperta e accessibile, quali elementi sempre più rilevanti ai fini della reputazione scientifica e dell'impatto della ricerca. In tale prospettiva, il DiMa intende promuovere la diffusione dei prodotti della ricerca in open access e sostenere iniziative di disseminazione scientifica, public engagement e dialogo con il territorio. Parallelamente, il Dipartimento intende continuare a rafforzare il proprio impatto sul territorio e la capacità di valorizzazione delle conoscenze

prodotte attraverso relazioni strutturate con enti pubblici, istituzioni, imprese e organizzazioni private. L'analisi AS IS evidenzia infatti una consolidata capacità del Dipartimento di sviluppare accordi quadro, protocolli d'intesa, contratti e convenzioni di ricerca con soggetti pubblici e privati, anche di rilievo nazionale, nonché una buona capacità di attrazione di finanziamenti collegati a tali attività. In tale ambito, il DiMa intende consolidare le relazioni già esistenti e favorire una maggiore diffusione di tali opportunità tra le diverse aree scientifiche del Dipartimento

Circa l'apertura verso politiche di reclutamento esterno, negli anni scorsi il DIMA ha dimostrato una buona capacità, pertanto, l'obiettivo è quello di mantenere adeguato il grado di apertura anche nel prossimo, triennio tenendo conto delle possibili traiettorie evolutive della normativa a livello nazionale.

Il DiMa riconosce l'importanza strategica dei principi e degli obiettivi connessi alla Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R), quale strumento volto a promuovere qualità, trasparenza, attrattività e sostenibilità dell'ambiente di ricerca. In coerenza con l'action plan di Ateneo, il Dipartimento intende contribuire al raggiungimento degli obiettivi previsti, favorendo la diffusione di pratiche orientate al miglioramento delle condizioni di lavoro dei/delle ricercatori/trici, allo sviluppo professionale, alla valorizzazione delle competenze e alla promozione di principi di etica, integrità e pari opportunità nella ricerca.

Infine, la direttrice strategica del Dipartimento in collegamento alle politiche di internazionalizzazione riguarda il consolidamento della dimensione internazionale della ricerca, intesa in modo specifico come la capacità di presidiare e sviluppare relazioni stabili e continuative con Atenei, centri di ricerca, studiosi e network scientifici internazionali. Collaborare a livello internazionale in modo sinergico, efficace e costruttivo presuppone una scelta strategica importante e ben precisa. Sono due, infatti, le principali traiettorie. La prima, è volta al presidio ed al consolidamento delle relazioni scientifiche internazionali già sviluppate all'interno della EU, valorizzando anche le nuove opportunità derivanti dalla partecipazione a reti e progetti internazionali conosciuti. La seconda traiettoria, invece, è ancor più sfidante in quanto punta allo sviluppo di nuove reti internazionali che interessano aree come l'Africa ed il mediterraneo.

Alla luce di quanto espresso sopra, gli obiettivi dipartimentali riguardo alla sfida Impatto e Reputazione, possono essere espressi nel modo seguente:

- Rafforzare la cultura dell'open science
- Mantenere elevata la capacità di sviluppare relazioni con Atenei e centri di ricerca pubblici o privati ed imprese
- Mantenere elevata la capacità di attrarre finanziamenti per contratti e convenzioni di ricerca
- Mantenere un adeguato grado di apertura verso l'esterno nelle politiche di reclutamento
- Favorire il raggiungimento degli obiettivi previsti nell'ambito dell'action plan di HRS4R
- Mantenere elevata la capacità di sviluppare relazioni con Atenei e centri di ricerca pubblici o privati internazionali.

#### Sfida 4 – Sviluppo e Valorizzazione degli Spazi

Il DiMa ha recentemente intrapreso un processo di mappatura delle attrezzature (hardware e software) in dotazione ai docenti/ricercatori, al fine di valutarne l'adeguatezza rispetto agli obiettivi di ricerca. Ciò permetterà di effettuare una maggiore e più precisa stima anche in ottica di investimenti futuri. Non da ultimo, permane la sensibilità del dipartimento di eventualmente dotarsi di aree attrezzate per ospitare possibili laboratori.

Riguardo a ciò, l'obiettivo dipartimentale per il prossimo triennio sarà il seguente:

- Garantire l'adeguatezza delle infrastrutture di ricerca.

#### Parte quantitativa

##### Sfida 1 – Qualità

Obiettivo strategico di Ateneo: Migliorare la qualità della ricerca (dei ricercatori e dei prodotti della ricerca)					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>Migliorare la qualità della ricerca (dei ricercatori e dei prodotti della ricerca)</b>	Percentuale di pubblicazioni in Fascia A sul totale degli articoli in rivista	48%	≥ 52%	≥ 52%	≥ 52%
	N.ro di articoli in rivista di Fascia A (area aziendale)	16	≥ 18	≥ 18	≥ 18
	N.ro di articoli in rivista di Fascia A (area economica)	2	≥ 3	≥ 3	≥ 3

	N.ro di articoli in rivista di Fascia A (area giuridica)	10	≥ 19	≥ 19	≥ 19
	N.ro di articoli in rivista di Fascia A (area matematica)	4	≥ 4	≥ 4	≥ 4
	N.ro totale di prodotti di ricerca dei neoassunti	14	≥ 23	≥ 23	≥ 23
	N.ro medio di articoli in riviste di Fascia A prodotte dai neoassunti	7	≥ 7	≥ 7	≥ 7
	Numero di soggetti inattivi (soggetti che nel triennio di riferimento non hanno almeno tre prodotti di ricerca conferibili ai fini VQR)	7	3	0	0
	N.ro di professori ordinari e associati che superano le soglie di commissario ASN	36	≥ 36	≥ 36	≥ 36
	N.ro di prodotti di ricerca	101	≥ 110	≥ 110	≥ 110
<b>Mantenere elevata la produttività scientifica sotto il profilo quantitativo</b>	Articoli in rivista indicizzata (area aziendale)	24	≥ 30	≥ 30	≥ 30
	Articoli in rivista indicizzata (area economica)	2	≥ 3	≥ 3	≥ 3
	Articoli in fascia A internazionale (area giuridica)	6	≥ 8	≥ 8	≥ 8
	Articoli in rivista indicizzata (area matematica)	14	≥ 17	≥ 17	≥ 17

**Obiettivo strategico di Ateneo: Promuovere l'approccio transdisciplinare alla ricerca**

Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Mantenere elevato il livello di partecipazione a progetti di ricerca transdisciplinari (con attori esterni al dipartimento) e	N.ro di nuovi centri interdipartimentali	0	Maggiore o uguale a 1 nel triennio 2026-2027-2028	—	—

sviluppare una maggiore collaborazione tra diversi SSD (tra attori interni al dipartimento)	N.ro progetti di ricerca a cui partecipano ricercatori di aree culturali diverse e che vede il coinvolgimento del DIMA	4	≥4	≥4	≥4
	Percentuale di progetti competitivi finanziati a livello nazionale ed internazionale in cui sono presenti più aree culturali dell'Ateneo	100%	100%	100%	100%
	N.ro di prodotti di ricerca con autori di almeno due SSD	8	≥8	≥8	≥8

**Obiettivo strategico di Ateneo: Supportare e incrementare la capacità di attrazione di fondi per la ricerca internazionale, nazionale e regionale**

Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>Mantenere il livello dei fondi di ricerca complessivi attratti dal DIMA</b>	Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi	682.500	≥350.000	≥350.000	≥350.000
<b>Mantenere stabile la partecipazione a bandi competitivi, europei, nazionali, regionali ed il</b>	N.ro progetti presentati per il finanziamento su bandi competitivi europei o internazionali o nazionali	9	≥9	≥9	≥9

**valore dei fondi  
di ricerca attratti**

Valore dei fondi di ricerca attratti su base competitiva	571.500	≥250.000	≥250.000	≥250.000
--	---------	----------	----------	----------

**Obiettivo strategico di Ateneo: Incrementare il reclutamento/attrazione di giovani ricercatori eccellenti**

Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>Miglioramento della capacità di attrazione di giovani ricercatori eccellenti</b>	N.ro proposte presentate a progetti competitivi di eccellenza individuali	0 (valore medio ultimi 3 anni)	0	1	1

**Sfida 2 – Cultura Digitale**

**Obiettivo strategico di Ateneo: Potenziare l'utilizzo della IA nella ricerca**

Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>Promuovere l'utilizzo etico ed efficace dell'IA nella ricerca</b>	Numero eventi di formazione, workshop o percorsi certificati su IA e sulle implicazioni etiche nella ricerca	1	≥2	≥2	≥2

**Sfida 3 – Impatto e Reputazione**

Obiettivo strategico di Ateneo: Rafforzare la cultura dell'open science, integrità ed etica della ricerca					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>Rafforzare la cultura dell'open science</b>	Percentuale di pubblicazioni scientifiche nel primo quartile (o Fascia A) in open access	59%	≥ 65%	≥ 65%	≥ 65%

Obiettivo strategico di Ateneo: Aumentare la reputazione, visibilità e attrattività della ricerca UNIVPM					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>Mantenere elevata la capacità di sviluppare relazioni con Atenei e centri di ricerca pubblici o privati ed imprese</b>	N.ro di accordi quadro e protocolli di intesa con realtà locali, regionali e nazionali	10	≥ 10	≥ 10	≥ 10
	N.ro di nuovi contratti e convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati e imprese	6	≥ 6	≥ 6	≥ 6
<b>Mantenere elevata la capacità di attrarre finanziamenti per contratti e convenzioni di ricerca</b>	Ammontare complessivo dei finanziamenti raccolti per contratti e convenzioni di ricerca	111.000	≥ 125.000	≥ 125.000	≥ 125.000
<b>Mantenere un adeguato grado di apertura verso l'esterno nelle politiche di reclutamento</b>	N.ro di professori di prima e seconda fascia reclutati nel triennio precedente e non	5	≥ 5	≥ 5	≥ 5

	precedentemente compresi nei ruoli dell'Ateneo				
<b>Favorire il raggiungimento degli obiettivi previsti nell'ambito dell'action plan di HRS4R</b>	N.ro di bandi disseminati (sito web, social)	0	≥1	≥2	≥3
	N.ro di eventi, seminari, corsi per promuovere la formazione dei ricercatori sulle tematiche chiave	2	≥2	≥2	≥3
	Percentuale dei documenti tradotti e pubblicati in lingua inglese	0	20%	50%	100%

**Obiettivo strategico di Ateneo: Potenziare la dimensione  
internazionale dell'Ateneo**

Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>Mantenere elevata la capacità di sviluppare relazioni con Atenei e centri di ricerca pubblici o privati internazionali</b>	N.ro di prodotti di ricerca aventi il carattere della internazionalizzazione	46	≥50	≥50	≥50
	N.ro di pubblicazioni con co-autori stranieri	14	≥14	≥14	≥14
	N.ro di visiting professor e studiosi stranieri che hanno svolto attività di ricerca presso il dipartimento	3	≥4	≥4	≥4
	N.ro di giorni di mobilità internazionale di visiting professor e studiosi stranieri che hanno svolto attività di ricerca presso il dipartimento	Media del triennio precedente (10 gg)	≥14	≥14	≥14

N.ro di nuovi accordi formalizzati di collaborazione con enti o laboratori di ricerca esteri promossi dai ricercatori del dipartimento	2	≥2	≥2	≥2
N.ro di ricercatori del dipartimento che hanno svolto attività di ricerca o di didattica presso università/enti di ricerca internazionali	5	≥5	≥5	≥5
N.ro di giorni di mobilità internazionale di docenti del dipartimento	Media del triennio precedente (34 gg)	≥40	≥40	≥40

#### Sfida 4 – Sviluppo e Valorizzazione degli Spazi

Obiettivo strategico di Ateneo: Rafforzamento di laboratori e infrastrutture di ricerca favorendo multidisciplinarietà e condivisione di attrezzature					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Garantire l'adeguatezza delle infrastrutture di ricerca	% di completezza della mappatura delle infrastrutture e in dotazione	0	100%	100%	100%

## 5.2. Didattica: linee strategiche, obiettivi, indicatori e target

Nel prossimo triennio il Dipartimento di Management intende rafforzare la propria missione formativa ponendo al centro una didattica di qualità, sostenibile, innovativa e capace di generare impatto. L'obiettivo non è solo mantenere elevato standard nell'erogazione dei corsi di studio, ma accompagnare studenti e studentesse in percorsi coerenti con l'evoluzione del contesto economico, sociale, tecnologico e professionale.

La qualità della formazione sarà perseguita attraverso un'offerta didattica aggiornata, attrattiva e orientata all'occupabilità, capace di sviluppare competenze manageriali, critiche e trasversali. In questa prospettiva, il confronto con le parti interessate, con il sistema produttivo e con il territorio rappresenterà uno strumento essenziale per garantire la coerenza tra percorsi formativi e fabbisogni emergenti.

Particolare attenzione sarà dedicata alla regolarità delle carriere e alla sostenibilità dei percorsi. Il Dipartimento intende promuovere, anche attraverso il dialogo con Facoltà e Ateneo, azioni di supporto, recupero e tutorato disciplinare, con l'obiettivo di favorire la progressione negli studi e ridurre gli ostacoli che possono rallentare il completamento del percorso universitario.

Un ulteriore asse strategico riguarda la cultura digitale della didattica. Il DiMa intende valorizzare le opportunità offerte dalle tecnologie non come semplice estensione della lezione tradizionale, ma come leva per migliorare accessibilità, organizzazione dei materiali, interazione e qualità dell'esperienza formativa. A tal fine, saranno promosse iniziative per rafforzare le competenze digitali del corpo docente e diffondere un utilizzo più efficace e condiviso delle piattaforme didattiche.

Il Dipartimento mira, inoltre, a consolidare la propria attrattività nazionale e internazionale, potenziando le attività di orientamento e promozione, favorendo la mobilità studentesca e sviluppando accordi con Atenei stranieri. In parallelo, conferma il proprio impegno nella formazione post-laurea, nel lifelong learning e nella risposta ai fabbisogni del territorio.

Nel complesso, le linee strategiche delineano un Dipartimento orientato a una didattica solida ma aperta al cambiamento, vicina agli studenti e alle studentesse, attenta al mondo del lavoro e capace di contribuire alla reputazione e all'impatto formativo dell'Ateneo.

## **SFIDA 1 – Qualità**

Facendo leva sui propri punti di forza, il DiMa intende continuare ad erogare attività formativa di qualità, attrattiva e capace di garantire la possibilità di entrare, o operare, nel mondo del lavoro con un adeguato livello di preparazione e in tempi ragionevoli. Quanto precede vale sia per i laureati e le laureate, sia per i dottorandi e le dottorande, sia per chi partecipa alle attività formative diverse dai corsi di laurea.

A tale fine, sarà essenziale mantenere continuo il confronto con le “parti interessate”, per i corsi di studi triennali e magistrali, e una indagine continua sulle esigenze di formazione espresse dal contesto di riferimento.

Con riferimento ai corsi di studi triennali e magistrali, affinché l’attività formativa erogata si mantenga sostenibile, il DiMa intende prestare attenzione agli studenti e alle studentesse iscritti/e entro un anno oltre la durata normale dei corsi di studi e contrastare il fenomeno della scarsa regolarità della carriera di studenti e studentesse.

Il mantenimento e, per quanto possibile, l’aumento dell’attrattività dei corsi di studi dovrebbe realizzarsi anche attraverso l’aumento di studenti e studentesse provenienti da altre regioni (per le lauree triennali), laureati e laureate in altri Atenei (per le lauree magistrali). Sarà importante, quindi, migliorare le attività di orientamento e promozione dei corsi di studi triennali e magistrali. Sebbene tali attività siano di competenza primaria dell’Ateneo e della Facoltà, il DiMa provvederà a realizzare attività di orientamento e promozione ulteriori e specifiche.

Relativamente alla regolarità delle carriere, accertato – come emerso nell’analisi precedente – che non ci sono criticità relative all’offerta formativa, occorrerà migliorare i processi di supporto e recupero a favore di studenti e studentesse. Il DiMa non ha potere a proposito delle attività di tutorato. Tuttavia, può farsi promotore di azioni di miglioramento da mettere in campo dalla Facoltà. Per i corsi di studi triennali, in particolare, è opportuno rivedere la programmazione delle attività di tutorato disciplinare (attività già stimolata dalla Presidenza). Per i corsi di studi magistrali, è essenziale introdurre l’attività di tutorato disciplinare, al momento non prevista.

Gli obiettivi strategici del DiMa, riferiti alla sfida in esame, possono essere sintetizzati come segue:

- Promuovere una didattica innovativa, di qualità e sostenibile

- Promuovere la qualità dell'attività formativa
- Promuovere l'attrazione
- Promuovere l'occupabilità di studenti e studentesse
- Promuovere la regolarità delle carriere
- Rafforzare la formazione post-laurea e life long learning.

## **SFIDA 2 – Cultura digitale**

Considerato l'interesse crescente per modalità digitali di fruizione delle attività di formazione, riscontrato e confermato dal numero elevato di studenti e studentesse che frequentano in streaming i corsi di studi incardinati nel DiMa che hanno previsto tale modalità di erogazione dell'attività di formazione (uno dei due corsi di studi triennali e tutti e tre i corsi di studi magistrali), nonché la crescente offerta di attività di formazione in modalità digitale da parte degli altri Atenei, non solo telematici, in linea con gli obiettivi dell'Ateneo, il DiMa intende sviluppare e migliorare continuamente le attività di formazione digitali, anche per le attività di formazione erogate solo in presenza.

Di conseguenza, il DiMa, da un lato, auspica che i consigli di corso di studi che in passato hanno deciso di erogare l'attività di formazione sia in presenza sia in streaming continuino ad assumere tale decisione per il futuro e, dall'altro lato, si ripropone di supportare lo sviluppo delle competenze digitali del corpo docente e la diffusione di metodologie di insegnamento digitale di qualità, anche per le attività di formazione erogate in presenza.

Relativamente allo sviluppo delle competenze digitali del corpo docente, il DiMa provvederà a: 1) promuovere le iniziative di didattica innovativa erogata a favore del corpo docente da parte dell'Ateneo; 2) attivare iniziative di didattica innovativa aggiuntive a, ma coordinate con, le precedenti a favore del proprio corpo docente; 3) istituire un sistema di monitoraggio del grado di partecipazione alle iniziative di didattica innovativa.

Relativamente alla diffusione di metodologie di insegnamento digitale di qualità, anche per le attività di formazione erogate in presenza, il DiMa provvederà a stimolare: 1) il miglioramento della qualità dell'attività formativa erogata in forma digitale; 2) l'utilizzo della piattaforma Learn da parte del corpo docente; 3) il miglioramento dell'utilizzo della piattaforma Learn da

parte del corpo docente, anche e soprattutto attraverso la definizione di linee guida comuni sui contenuti.

Gli obiettivi strategici del DiMa, riferiti alla sfida in esame, possono essere sintetizzati come segue:

- Sviluppo di competenze digitali del corpo docente
- Rafforzare la qualità dell'attività formativa erogata in streaming
- Diffondere metodologie di insegnamento digitale.

### **SFIDA 3 – Impatto e reputazione**

Il DiMa intende continuare a contribuire a potenziare la reputazione, la visibilità, l'attrattività e l'impatto della didattica di UNIVPM. Richiamare gli item di riferimento.

In linea con gli obiettivi dell'Ateneo, il DiMa intende contribuire a rafforzare l'internazionalizzazione dei percorsi formativi, sia in termini di attrazione di studenti e studentesse stranieri/e sia in termini di acquisizione di CFU all'estero da parte dei/delle propri/e studenti/studentesse.

Per quanto riguarda l'attrazione di studenti e studentesse ovvero laureati e laureate provenienti dall'estero, il DiMa ritiene che, oltre al potenziamento dell'attività di orientamento e promozione specifica, possa essere importante istituire accordi di doppio titolo con Atenei stranieri. Arricchire con la questione SUNRISE che non conosco.

Per quanto riguarda, invece, l'acquisizione di CFU all'estero da parte dei/delle propri/e studenti/studentesse, il DiMa ritiene che i consigli di corsi di studi incardinati in esso possano intensificare l'attività di promozione e valorizzazione dello studio all'estero a livello di singolo corso di studi. In altre parole, i corsi di studi incardinati nel DiMa dovranno realizzare attività di orientamento in itinere volte a promuovere e valorizzare lo studio all'estero.

Gli obiettivi strategici del DiMa, riferiti alla sfida in esame, possono essere sintetizzati come segue:

1. Rafforzare l'attrazione di studenti e studentesse stranieri
2. Rafforzare l'attività formativa usufruita all'estero
3. Literacy del territorio
4. Rafforzare le iniziative di formazione in risposta ai fabbisogni del territorio.

#### SFIDA 4 – Sviluppo e valorizzazione degli spazi

Il DiMa non ha poteri in tale ambito. Svolgerà essenzialmente un ruolo di supervisione e stimolo verso gli organi competenti.

#### Parte quantitativa

Gli obiettivi dipartimentali indicati in precedenza sono operazionalizzati e saranno monitorati attraverso gli indicatori riportati nelle tabelle che seguono. Per ciascuno di essi, le tabelle riportano il collegamento con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, il valore di partenza e i target per il triennio di copertura del piano strategico.

#### SFIDA 1 – Qualità

Obiettivo strategico di Ateneo: Promuovere una didattica innovativa, di qualità e sostenibile					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025 a.a 24/25	Target 2026 a.a 25/26	Target 2027 a.a 26/27	Target 2028 a.a. 27/28
<b>Promuovere una didattica innovativa, di qualità e sostenibile</b>	Percentuale di iscritti entro un anno oltre la durata normale del corso	EA: 82 MARI: 100 EM: 77 MPSS: 86 SMAC: 90	EA: ~ a. p. MARI: ~ a. p. EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.
	Iscritti/e entro un anno oltre la durata normale del corso di studi	EA: 304 MARI: 32 EM: 302 MPSS: 255 SMAC: 86	EA: ~ a. p. MARI: ~ a. p. EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.

Promuovere la qualità dell'attività formativa	Iscritti/e regolari ai fini del costo standard	EA: 269 MARI: 31 EM: 240 MPSS: 202 SMAC: 65	EA: ~ a. p. MARI: ~ a. p. EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	
	Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS	EA: 100,0 MARI: n. d. EM: 90,8 MPSS: 97,5 SMAC: 97,4	EA: ~ a. p. MARI: ≥ 91,7 EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ~ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ~ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	
	Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studi	EA: 79,6 MARI: n. d. EM: 76,1 MPSS: 92,5 SMAC: 78,9	EA: ~ a. p. MARI: ≥ 73,0 EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	
	Avvii di carriera al primo anno	EA: 115 MARI: 32 EM: 123 MPSS: 118 SMAC: 20	EA: ~ a. p. MARI: ~ a. p. EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	
	Percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni (per i CdS triennali) e laureati in altro Ateneo (per i CdS magistrali)	EA: 22,6 MARI: 25,0 EM: 14,6 MPSS: 72,9 SMAC: 65,0	EA: ~ a. p. MARI: ~ a. p. EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	
	Promuovere l'occupabilità di laureati e laureate	Percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo	EM: 86,0 MPSS: 88,9 SMAC: 80,8	EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.
		Percentuale di laureati occupati a tre anni dal titolo	EM: 95,5 MPSS: 90,9 SMAC: 92,6	EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.
		Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studi**	EA: 65,5 MARI: 75,9 EM: 92,2 MPSS: 69,3 SMAC: 94,7	EA: ~ a. p. MARI: ~ a. p. EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.
		Percentuale di CFU conseguiti al I	EA: 46,2 MARI: n. d. EM: 68,8	EA: ~ a. p. MARI: ~ a. p. EM: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p.

<b>Promuovere la regolarità delle carriere</b>	anno su CFU da conseguire	MPSS: 42,6 SMAC: 63,3	MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.
	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studi avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU al I anno	EA: 65,5 MARI: 75,9 EM: 92,2 MPSS: 69,3 SMAC: 94,7	EA: ~ a. p. MARI: ≥ 58,6 EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.
	Percentuale di immatricolati che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso**	EA: 32,1 MARI: n. d. EM: 62,1 MPSS: 33,3 SMAC: 68,4	EA: ~ a. p. MARI: ≥ 49,0 EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.
	Percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studi**	EA: 33,3 MARI: n. d. EM: 66,7 MPSS: 50,8 SMAC: 75,9	EA: ~ a. p. MARI: n. d. EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ 49,7 EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.

**Obiettivo strategico di Ateneo: Rafforzare la formazione post-laurea e life long learning**

Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline	Target	Target	Target
		2025	2026	2027	2028
		a.a.	a.a.	a.a.	a.a.
		24/25	25/26	26/27	27/28
<b>Rafforzare la formazione post laurea e life long learning</b>	Numero di corsi di perfezionamento e master	1	~ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno sei mesi all'estero	8,0	~ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.
	Percentuale di dottori di ricerca che hanno almeno una pubblicazione in Fascia A	8,0	~ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.

SFIDA 2 – Cultura digitale

Obiettivo strategico di Ateneo: Sviluppare competenze digitali diffuse e un uso etico delle tecnologie nella didattica					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025 a.a. 24/25	Target 2026 a.a. 25/26	Target 2027 a.a. 26/27	Target 2028 a.a. 27/28
	Numero di ore di didattica innovativa erogate dal DiMa	0	4	8	8
<b>Sviluppo di competenze digitali del corpo docente</b>	Percentuale media di ore di didattica innovativa erogate dal DiMa frequentate dai/dalle docenti afferenti al DiMa	0	75%	75%	75%

Obiettivo strategico di Ateneo: Diffondere metodologie di insegnamento digitale di qualità					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025 a.a. 24/25	Target 2026 a.a. 25/26	Target 2027 a.a. 26/27	Target 2028 a.a. 27/28
<b>Rafforzare la qualità dell'attività formativa erogata in streaming</b>	Percentuale di giudizi positivi espressi da studenti e studentesse sull'attività formativa digitale (in streaming) <sup>3</sup>	nd	nd	MARI: 80 EM: 80 MPSS: 80 SMAC: 80	MARI: 80 EM: 80 MPSS: 80 SMAC: 80
<b>Diffondere metodologie di insegnamento digitale</b>	Percentuale di insegnamenti che sono attivi su piattaforma Learn	EA: 91,2 MARI: 87,5 EM: 77,5 MPSS: 87,5 SMAC: 76,5	EA: ~ a. p. MARI: ~ a. p. EM: ~ a. p. MPSS: ~ a. p. SMAC: ~ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.

<sup>3</sup> Presuppone l'istituzione di un sistema di monitoraggio.

SFIDA 3 – Impatto e reputazione

Obiettivo strategico di Ateneo: Rafforzare l'internazionalizzazione dei percorsi formativi					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025 a.a 24/25	Target 2026 a.a 25/26	Target 2027 a.a 26/27	Target 2028 a.a. 27/28
<b>Rafforzare l'attrazione di studenti e studentesse stranieri</b>	Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	EA: 0,87 MARI: 0,00 EM: 4,07 MPSS: 0,85 SMAC: 0,00	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.
	Numero di accordi di doppio titolo	0	0	1	1
<b>Rafforzare l'attività formativa usufruita all'estero</b>	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti	EA: 0,77 MARI: n. d. EM: 3,42 MPSS: 0,16 SMAC: 2,63	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.	EA: ≥ a. p. MARI: ≥ a. p. EM: ≥ a. p. MPSS: ≥ a. p. SMAC: ≥ a. p.

*(circa l'obiettivo 'Rafforzare l'attività formativa usufruita all'estero', la baseline è la media degli anni 2022 e 2023)*

Obiettivo strategico di Ateneo: Aumentare la literacy del Territorio					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
		a.a.	a.a.	a.a.	a.a.
		24/25	25/26	26/27	27/28
	Numero studenti Post				
<b>Literacy del territorio</b>	Laurea e Lavoratori (Part Time)	55	≥ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.

*(sono considerati solo gli studenti post laurea)*

Obiettivo strategico di Ateneo: Rafforzare la risposta ai fabbisogni formativi del Territorio					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
		a.a.	a.a.	a.a.	a.a.
		24/25	25/26	26/27	27/28
	Numero di iniziative di formazione				
<b>Rafforzare le iniziative di formazione in risposta ai fabbisogni del territorio</b>	effettuate in risposta a fabbisogni del territorio	1	≥ a. p.	≥ a. p.	≥ a. p.

### 5.3. Valorizzazione delle Conoscenze: linee strategiche, obiettivi, indicatori e target

La strategia del DiMa con riferimento alla Valorizzazione delle conoscenze è mirata a consolidare i punti di forza, sfruttando le opportunità offerte dal mercato e dal contesto e a migliorare i punti di debolezza. Nello specifico, tra i punti di forza del Dipartimento si annoverano la reputazione e la visibilità, la disponibilità di competenze distintive rilevanti per il territorio, nonché la rete di relazioni instaurate negli anni dai docenti e ricercatori del Dipartimento con i vari attori del territorio, anche grazie alla costante partecipazione ad eventi divulgativi e informativi. Su tali punti di forza il Dipartimento intende continuare a fare leva anche per il futuro, consolidando e, se possibile, ampliando il suo network di relazioni ed intensificando il dialogo con i vari stakeholder del territorio al fine di migliorare la qualità delle attività e dei progetti realizzati. Per il miglioramento dei punti di debolezza, sarà importante per il futuro agire su due fronti principali: il primo, coinvolgere un sempre maggior numero di docenti e ricercatori nelle attività di Valorizzazione delle conoscenze, ed in particolare, nelle attività di public engagement, pur nelle difficoltà derivanti dall'ancora scarso riconoscimento di queste attività a livello individuale nelle progressioni di carriera e nell'attrazione di fondi; il secondo, favorire un maggior coordinamento delle iniziative e dei docenti nelle attività, che finora sono risultate piuttosto frammentate e poco integrate. La crescente rilevanza che la missione della Valorizzazione delle conoscenze oggi riveste, accanto a Didattica e Ricerca, anche ai fini della valutazione VQR, costituisce uno stimolo ulteriore ad investire in tale ambito.

#### Sfida 1 – Qualità

Con riguardo alla qualità, il DiMa intende mantenere i soddisfacenti livelli di attività conseguiti negli anni precedenti, che possono fare leva sulla disponibilità di competenze distintive riconosciute come di eccellenza, e sulla capacità di trasferire tali competenze alle aziende tramite progetti di ricerca applicata e consulenza. La linea strategica è pertanto quella del mantenimento dei risultati raggiunti negli anni precedenti, sia in termini quantitativi (numero e valore), sia qualitativi (varietà delle iniziative sviluppate); ciò nella consapevolezza che il numero dei componenti del DiMa coinvolti in tali attività è limitato, 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 valorizzazione delle conoscenze a favore delle altre due.

In linea con gli obiettivi strategici delineati nel Piano Strategico di Ateneo 2026–2028, il Dipartimento intende intraprendere anche un’azione volta a potenziare la sua capacità di sviluppare progetti maggiormente impattanti sullo sviluppo del territorio, mettendo a sistema le competenze multidisciplinari disponibili all’interno del dipartimento stesso e, eventualmente, anche coinvolgendo attori esterni. Inoltre, nell’ottica di valorizzare le città che sono sede dei corsi di studio incardinati nel dipartimento, il DiMa intende nel prossimo triennio impegnarsi nella promozione, organizzazione e partecipazione ad eventi ed iniziative insieme agli enti locali. Gli obiettivi strategici del DiMa, riferiti alla sfida in esame, possono pertanto essere sintetizzati come segue:

- Mantenere il numero di e l’entità dei fondi attratti attraverso protocolli d’intesa, convenzioni e collaborazioni con aziende e istituzioni volte alla diffusione e applicazione dei risultati della ricerca
- Potenziare il ruolo del Dipartimento nello sviluppo di progettualità rilevanti e di impatto per il contesto di riferimento
- Sviluppare il contributo del Dipartimento alla valorizzazione della città universitaria

## **Sfida 2 – Cultura Digitale**

Come illustrato nell’analisi As is, il Dipartimento è da tempo impegnato in svariate attività di supporto alle imprese e ad altri attori del territorio per favorire l’innovazione digitale, sia in termini di formazione, sia in termini di consulenza. Pertanto, la direzione strategica futura, in coerenza con l’intenzione dell’Ateneo di diventare un HUB per la transizione digitale del territorio, sarà quella di potenziare tale attività, promuovendo ancora di più partnership e collaborazioni, convenzioni conto terzi con organizzazioni pubbliche e private, finalizzati ad accompagnarle nella progettazione, implementazione e valutazione di percorsi di innovazione digitale.

L’obiettivo strategico del DiMa, riferito alla sfida in esame, può essere sintetizzato come segue:

- Rafforzare il contributo del dipartimento alla transizione digitale del territorio

### **Sfida 3 – Impatto e Reputazione**

Al fine di accrescere l’impatto e la reputazione del dipartimento, nel prossimo triennio le principali linee strategiche del DiMa saranno due: continuare a stimolare la partecipazione dei docenti del dipartimento a spin-off universitari (che è stato tradizionalmente un obiettivo complesso da raggiungere); incrementare le attività di public engagement.

Va evidenziato che l'attività di public engagement coinvolge un numero, pur crescente, ma sempre limitato di docenti rispetto al totale. Come rilevato anche in precedenza, 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. 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.

Gli obiettivi strategici del DiMa, riferiti alla sfida in esame, possono pertanto essere sintetizzati come segue:

- Stimolare la creazione o la partecipazione a spin-off universitari
- Favorire il trasferimento di conoscenze verso il territorio, promuovendo la varietà di iniziative di valorizzazione delle conoscenze
- Incrementare le relazioni con aziende e istituzioni volte alla diffusione e all’applicazione dei risultati della ricerca.

## Parte quantitativa

### Sfida 1 – Qualità

Obiettivo strategico di Ateneo – Favorire osmosi con il territorio					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Mantenere il numero di e l'entità dei fondi attratti attraverso protocolli d'intesa, convenzioni e collaborazioni con aziende e istituzioni volte alla diffusione e applicazione dei risultati della ricerca	Valore delle attività conto terzi (euro)	549.059	≥500.000	≥500.000	≥500.000
	Numero di contratti/convenzioni/con sulenza (non di ricerca) con enti pubblici, privati ed imprese	33	≥33	≥33	≥33

Obiettivo strategico di Ateneo – Diventare HUB per l'innovazione territoriale					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Potenziare il ruolo del Dipartimento nello sviluppo di progettualità rilevanti e di impatto per il contesto di riferimento	Numero di progetti che hanno i requisiti VQR	0	0	0	1

Obiettivo strategico di Ateneo – Migliorare le relazioni con gli enti di rappresentanza delle Città dove si trovano le nostre sedi					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Sviluppare il contributo del Dipartimento alla valorizzazione della città universitaria	Numero di iniziative congiunte con gli enti per promuovere la città universitaria	1	≥1	≥1	≥1

### Sfida 2 – Cultura Digitale

Obiettivo strategico di Ateneo – Essere percepiti come HUB per la transizione digitale del territorio					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Rafforzare il contributo del dipartimento alla transizione digitale del territorio	Numero di partnership e iniziative con attori esterni su temi di innovazione digitale	4	≥4	≥4	≥4

### Sfida 3 – Impatto e Reputazione

Obiettivo strategico di Ateneo – Essere percepiti come HUB per la valorizzazione delle conoscenze					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Stimolare la creazione o la partecipazione a spin-off universitari	Numero di spin-off a cui partecipano docenti del dipartimento	0	0	0	1

Obiettivo strategico di Ateneo – Rafforzare la collaborazione regionale, nazionale e internazionale					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Favorire il trasferimento di conoscenze verso il territorio, promuovendo la varietà di iniziative di valorizzazione delle conoscenze	Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo del dipartimento	0,63	≥0,70	≥0,70	≥0,70
	Numero di iniziative organizzate per presentare le attività del dipartimento e per coinvolgere e dialogare con aziende e altre realtà produttive locali, nazionali e internazionali (public engagement)	5	≥5	≥5	≥5
	Incrementare le relazioni con aziende e istituzioni volte alla diffusione e all'applicazione dei risultati della ricerca	Numero imprese/istituzioni/organizzazioni con cui si intrattengono relazioni	30	≥30	≥30
	Numero di organismi DiMa-aziende attivi (osservatori, laboratori, consorzi, ecc.)	3	≥3	≥3	≥3

## 5.4. Comunità Universitaria e Valori Condivisi: linee strategiche, obiettivi, indicatori e target

### Parte descrittiva

#### Sfida 1 – Qualità

Con riferimento alla sostenibilità ambientale e sociale il Dipartimento continuerà in linea strategica a sviluppare ed a dare seguito – come anche indicato nella “Scheda per il monitoraggio annuale delle attività di Terza Missione/Impatto sociale” dei Dipartimenti e, specificamente, nella sezione “Sostenibilità ambientale, inclusione e contrasto alle diseguaglianze, con particolare riferimento agli obiettivi dell’Agenda ONU 2030” – ad un insieme di attività e progettualità. Si menzionano, ad esempio, iniziative di sensibilizzazione della comunità locale sui temi di sostenibilità, la partecipazione a tavoli di lavoro tematici, workshop operativi e convegni/conferenze.

Rilevante anche il tema della sostenibilità economica la quale, nella considerazione del Dima, si estrinseca in due importanti filoni. Il primo, relativo alla qualità delle attività di ricerca, didattica e valorizzazione delle conoscenze che dipende in misura significativa dalla disponibilità, dalla qualificazione e dalla valorizzazione delle risorse umane. Il secondo, invece, attiene alle risorse economiche che permettono al dipartimento di condurre le proprie attività.

Riguardo al primo filone, il Dipartimento intende sviluppare una programmazione delle risorse di personale coerente con gli obiettivi strategici definiti nel presente Piano e con i vincoli derivanti dalla programmazione di Ateneo e dalle risorse disponibili.

L’analisi AS IS evidenzia un Dipartimento caratterizzato da competenze scientifiche e didattiche ampie e interdisciplinari, distribuite nelle aree economico–aziendale, giuridica e quantitativa. In tale contesto, la pianificazione delle risorse di personale assume una rilevanza strategica anche ai fini del mantenimento dell’equilibrio tra sostenibilità dell’offerta formativa, sviluppo della ricerca e capacità organizzativa del Dipartimento. Il DiMa intende pertanto orientare le proprie politiche di reclutamento e sviluppo professionale secondo criteri trasparenti, sostenibili e coerenti con le esigenze scientifiche, didattiche e organizzative del Dipartimento. In particolare, nella definizione delle priorità relative alla programmazione del personale docente

e ricercatore, i criteri, in generale, 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, nelle attività di ricerca (produttività scientifica) e nelle attività del dipartimento relative alla valorizzazione delle conoscenze.

In conclusione, nei limiti delle risorse disponibili, verrà data continuità alla politica di *allargamento della base* con particolare riferimento ai ricercatori a tempo determinato. Posto che la composizione dell'organico vede attualmente la prevalenza di posizioni di professori associati sarà una linea strategica 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 relazione al secondo filone che verte sulle risorse economiche – come evidenziato in precedenza – il DiMa ottiene tali risorse attraverso una molteplicità di fonti: l'assegnazione di una quota di FFO da parte dell'Ateneo, l'attribuzione di fondi per la ricerca scientifica di Ateneo (RSA), i fondi provenienti da bandi competitivi (PNRR, PNR, PRIN, Horizon Europe, ecc.) che permettono di attivare anche contratti di ricerca e posizioni di RTDa e gli utili delle convenzioni stipulate dai componenti del dipartimento.

Fino al termine del 2027 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 e dei relativi contratti di ricerca afferenti al dipartimento (per esempio, missioni, partecipazione a scuole, ecc.).

Infine, si sottolinea che a riguardo delle eventuali premialità, il DiMa le distribuisce al personale docente coinvolto nei progetti di ricerca qualora previsti nel contratto stipulato con il committente: la distribuzione delle premialità è definita in relazione all'impegno di ricerca del docente, che viene determinato nel contratto stipulato con il committente. Al PTA sono riconosciute quote in relazione alle attività svolte in ambito, ad esempio, delle attività di conto terzi sviluppate dal Dipartimento.

L'obiettivo strategico del DiMa, riferito alla sfida in esame, può essere sintetizzato come segue:

- Favorire la realizzazione di iniziative di sostenibilità ambientale e sociale verso la comunità universitaria.

### **Sfida 2 – Cultura Digitale**

Il Dipartimento ha promosso iniziative per sviluppare la cultura digitale del personale, con attività formative su comunicazione digitale e intelligenza artificiale. Parallelamente, ha avviato processi di digitalizzazione interna tramite modulistica online, repository condivisi e strumenti collaborativi su SharePoint. Tali azioni hanno migliorato efficienza organizzativa, condivisione delle informazioni e sostenibilità ambientale, riducendo l'uso della carta. Nel prossimo triennio il Dipartimento intende consolidare e ampliare queste iniziative, promuovendo ulteriormente l'innovazione digitale, la dematerializzazione dei processi e l'utilizzo consapevole delle nuove tecnologie a supporto delle attività didattiche, scientifiche e amministrative.

In riferimento alla Cultura digitale, l'obiettivo dipartimentale è espresso nel modo seguente:

- Contribuire allo sviluppo delle competenze digitali del personale

### **Sfida 3 – Impatto e Reputazione**

Il Dipartimento intende proseguire nel suo impegno verso la promozione della sostenibilità ambientale anche nel prossimo triennio, mediante l'organizzazione e/o la partecipazione ad iniziative a tutela dell'ambiente rivolte a tutta la comunità universitaria, finalizzate a diffondere una maggiore consapevolezza sui temi della tutela ambientale, dell'utilizzo responsabile delle risorse e della transizione ecologica. Tali attività potranno concretizzarsi attraverso seminari, workshop, eventi divulgativi, e iniziative di public engagement rivolti a studenti, studentesse, personale docente e tecnico-amministrativo.

In tal senso, l'obiettivo è di consolidare il proprio ruolo quale interlocutore scientifico e culturale sul tema della sostenibilità ambientale, valorizzando il contributo delle proprie competenze interdisciplinari. Ciò in coerenza con il riconoscimento che la promozione della sostenibilità ambientale rappresenta, non soltanto un ambito di intervento scientifico e formativo, ma anche un

elemento sempre più rilevante ai fini della reputazione e dell'impatto sociale delle istituzioni universitarie.

Pertanto, l'obiettivo dipartimentale è espresso nel modo seguente:

- Favorire la realizzazione di iniziative a tutela dell'ambiente verso la comunità universitaria

### Parte quantitativa

#### Sfida 1 - Qualità

Obiettivo strategico di Ateneo: Favorire la realizzazione di pari opportunità, equità e inclusione nella Comunità universitaria					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Favorire la realizzazione di pari opportunità attraverso la realizzazione entro le scadenze previste delle azioni del GEP che coinvolgono il dipartimento	N. incontri per aumentare la conoscenza del GEP	3	≥3	≥3	≥3
	Mappatura e tracciamento degli eventi esterni e della composizione di genere del panel di relatori e relatrici (n.ro raccolte dati)	0	1	1	1

Obiettivo strategico di Ateneo: Promuovere l'attenzione e la tutela dell'ambiente nelle attività della Comunità universitaria					
Obiettivo dipartimentale	Indicatore	Baseline 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Favorire la realizzazione di iniziative a tutela ambientale verso la comunità universitaria	Numero di Iniziative di sostenibilità programmate e realizzate rivolte alla Comunità Universitaria	0	1	1	1

#### Sfida 2 - Cultura Digitale

<b>Obiettivo strategico di Ateneo: Sviluppare le competenze digitale ed il loro uso consapevole all'interno della comunità universitaria.</b>					
<b>Obiettivo dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Baseline 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>	<b>Target 2028</b>
<b>Contribuire allo sviluppo delle competenze digitali del personale</b>	Quota di PTA che hanno partecipato alle iniziative di formazione/diffusione delle conoscenze digitali	60%	60%	70%	80%

### Sfida 3 – Impatto e Reputazione

<b>Obiettivo strategico di Ateneo: Consolidare e valorizzare il ruolo di attore chiave nella progettazione, diffusione, realizzazione dei principi di sostenibilità nel territorio</b>					
<b>Obiettivo dipartimentale</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Baseline 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>	<b>Target 2028</b>
<b>Favorire la realizzazione di iniziative a tutela dell'ambiente verso la comunità universitaria</b>	Numero di Iniziative relative a sostenibilità ambientale, alla inclusione e al contrasto alle disuguaglianze (riferimento: scheda di monitoraggio annuale)	31	≥31	≥31	≥31

## 6. La Dashboard degli obiettivi

	RICERCA	DIDATTICA	VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE	COMUNITÀ UNIVERSITARIA E VALORI CONDIVISI
<b>QUALITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migliorare la qualità della ricerca (dei ricercatori e dei prodotti della ricerca)</li> <li>Mantenere elevata la produttività scientifica sotto il profilo quantitativo</li> <li>Mantenere elevato il livello di partecipazione a progetti di ricerca transdisciplinari (con attori esterni al dipartimento) e sviluppare una maggiore collaborazione tra diversi SSD (tra attori interni al dipartimento)</li> <li>Mantenere il livello dei fondi di ricerca complessivi attratti dal DIMA</li> <li>Mantenere stabile la partecipazione a bandi competitivi, europei, nazionali,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promuovere una didattica innovativa, di qualità e sostenibile</li> <li>Promuovere la qualità dell'attività formativa</li> <li>Promuovere l'occupabilità di laureati e laureate</li> <li>Promuovere la regolarità delle carriere</li> <li>Rafforzare la formazione post-laurea e life long learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenere il numero di e l'entità dei fondi attratti attraverso protocolli d'intesa, convenzioni e collaborazioni con aziende e istituzioni volte alla diffusione e applicazione dei risultati della ricerca</li> <li>Potenziare il ruolo del Dipartimento nello sviluppo di progettualità rilevanti e di impatto per il contesto di riferimento</li> <li>Sviluppare il contributo del Dipartimento alla valorizzazione della città universitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorire la realizzazione di pari opportunità attraverso la realizzazione entro le scadenze previste delle azioni del GEP che coinvolgono il dipartimento</li> <li>Favorire la realizzazione di iniziative a tutela ambientale verso la comunità universitaria</li> </ul>



	<p>regionali ed il valore dei fondi di ricerca attratti</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Miglioramento della capacità di attrazione di giovani ricercatori eccellenti</li></ul>			
<b>CULTURA DIGITALE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promuovere l'utilizzo etico ed efficace dell'IA nella ricerca</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sviluppo di competenze digitali del corpo docente</li><li>• Rafforzare la qualità dell'attività formativa erogata in streaming</li><li>• Diffondere metodologie di insegnamento digitale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rafforzare il contributo del dipartimento alla transizione digitale del territorio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuire allo sviluppo delle competenze digitali del personale</li></ul>
<b>IMPATTO E REPUTAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rafforzare la cultura dell'open science</li><li>• Mantenere elevata la capacità di sviluppare relazioni con Atenei e centri di ricerca pubblici o privati ed imprese</li><li>• Mantenere elevata la capacità di attrarre finanziamenti per contratti e convenzioni di ricerca</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rafforzare l'attrazione di studenti e studentesse stranieri</li><li>• Rafforzare l'attività formativa usufruita all'estero</li><li>• Literacy del territorio</li><li>• Rafforzare le iniziative di formazione in risposta ai fabbisogni del territorio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stimolare la creazione o la partecipazione a spin-off universitari</li><li>• Favorire il trasferimento di conoscenze verso il territorio, promuovendo la varietà di iniziative di valorizzazione delle conoscenze</li><li>• Incrementare le relazioni con aziende e istituzioni volte alla diffusione e</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Favorire la realizzazione di iniziative a tutela dell'ambiente verso la comunità universitaria</li></ul>



<b>SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEGLI SPAZI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenere un adeguato grado di apertura verso l'esterno nelle politiche di reclutamento</li><li>• Favorire il raggiungimento degli obiettivi previsti nell'ambito dell'action plan di HRS4R</li><li>• Mantenere elevata la capacità di sviluppare relazioni con Atenei e centri di ricerca pubblici o privati internazionali</li></ul>		all'applicazione dei risultati della ricerca	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantire l'adeguatezza delle infrastrutture di ricerca</li></ul>			



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE