UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DEL SANNIO Benevento

DEMM
DIPARTIMENTO DI DIRITTO, ECONOMIA,
MANAGEMENT E METODI QUANTITATIVI

PIANO STRATEGICO 2025-2027

A cura della

Commissione per le attività di pianificazione strategica, monitoraggio e riesame del Dipartimento

La Commissione è coordinata dalla prof.ssa Concetta Nazzaro e composta dai/dalle proff. Ennio Cavuoto, Angela Cresta, Katia Fiorenza, Guido Migliaccio, Angelo Riviezzo, Paola Saracini, Biagio Simonetti, Marcello Stanco.

Sono stati consultati, inoltre, i seguenti componenti del personale tecnico amministrativo: dott.ssa Caterina Riccardi (U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche), dott.ssa Maria Rosaria Zuzolo (U.O. Supporto Offerta Formativa), dott.ssa Irma di Donato (U.O. Centro Linguistico di Ateneo).

Sommario

1. Mission del Dipartimento 5
2. Principali fonti documentali 5
3. Nota metodologica 5
4. Contesto economico e sociale di riferimento 7
4.1 Quadro socio-demografico 7
4.2 Quadro economico 11
4.2.1 Infrastrutture e servizi 16
5. La programmazione strategica del Dipartimento 17
5.1 Didattica 17
5.1.1 Situazione attuale 17
5.1.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis 18
5.1.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025-2027 20
Tab. 1 - Obiettivi e Azioni per la Didattica 23
5.2 Ricerca 26
5.2.1 Situazione attuale 26
5.2.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis 26
5.2.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025-2027 28
Tab. 2 - Obiettivi e Azioni per la Ricerca 31
5.3 Terza Missione 34
5.3.1 Situazione attuale 34
5.3.2 Monitoraggio indicatori e SWOT Analysis 35
5.3.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025-2027 36
Tab. 3 - Obiettivi e Azioni per la Terza Missione 39
5.4 Servizi agli Studenti 41
5.4.1 Situazione attuale 41
5.4.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis 41
5.4.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025-2027 43
Tab. 4 - Obiettivi e Azioni per i Servizi agli studenti 45
5.5. Internazionalizzazione 47
5.5.1 Situazione attuale 47
5.5.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis 47
5.5.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025-2027 49
Tab. 5 - Obiettivi e Azioni per l'Internazionalizzazione 51
5.6 Pari Opportunità 53
5.6.1 Parità di genere 53
5.6.1.1 Situazione attuale 53

5.6.1.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis 53
Tab. 6 - Obiettivi e Azioni per la Parità di genere 57
5.6.2 Bisogni Educativi Speciali 59
5.6.2.1 Situazione attuale 59
5.6.2.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis 59
5.6.2.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025/2027 61
Tab. 7 - Obiettivi e Azioni per i Bisogni Educativi Speciali 63
6. Forum con gli stakeholder 64
7. Cruscotto direzionale e appendice metodologica 65
Tab. 8 - Il cruscotto direzionale del Dipartimento DEMM. 66
Tab. 9 – Appendice metodologica. 69

1. Mission del Dipartimento

Il Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi (DEMM) dell'Università degli Studi del Sannio è una comunità di docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, una casa di saperi scientifici e umanistici, che sviluppa le proprie attività formative e di ricerca, con approccio multidisciplinare e apertura alla dimensione internazionale, assumendo come riferimenti analitici la persona, l'impresa, le istituzioni, la società, il territorio e l'ambiente.

La mission del DEMM è promuovere l'eccellenza formativa e scientifica nei campi delle scienze giuridiche, economiche, manageriali, statistiche e quantitative, contribuendo alla formazione di qualità per gli studenti e all'evoluzione della conoscenza, allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio.

Il DEMM attraverso la sua attività di ricerca scientifica, essenzialmente di tipo empirico, sviluppa studi e analisi dei fenomeni economici e sociali, istituzionali e di sviluppo territoriale, attraverso metodologie innovative e di ricerca applicata, avendo consolidato nel corso degli ultimi anni ricerche interdisciplinari che hanno permesso l'elaborazione e la diffusione, soprattutto tra ricercatori e giovani studiosi, di nuovi approcci metodologici.

Il DEMM intende rafforzare il proprio profilo nazionale e internazionale nell'ambito della ricerca giuridica ed economico-sociale, a supporto di istituzioni pubbliche, private e policy maker, anche nella definizione e valutazione multidisciplinare delle politiche e delle decisioni economiche, aziendali e sociali, analizzandone l'impatto e la sostenibilità.

Il Dipartimento ha l'obiettivo di formare professionisti, di alto profilo culturale, in grado di affermarsi nella società, fornendo un contributo allo sviluppo imprenditoriale, istituzionale e territoriale. Esso intende promuovere un'attività di ricerca all'avanguardia nelle diverse aree scientifiche di riferimento, favorendo il dibattito interdisciplinare e mettendo a disposizione di enti pubblici locali, nazionali e internazionali, le competenze dei propri afferenti.

2. Principali fonti documentali

Il Piano Strategico (PS) 2025-2027 del Dipartimento DEMM si sviluppa in coerenza con gli obiettivi della pianificazione strategica di Ateneo. Per il ciclo 2025-2027, il PS ha tenuto conto delle seguenti fonti documentali, disponibili sul sito di Ateneo (https://www.unisannio.it) o su quello di Dipartimento (https://www.demm.unisannio.it):

- Piano Strategico di Ateneo 2025-2027
- Strategia per la Qualità di Ateneo
- Sistema di gestione della Qualità di Ateneo
- Relazioni del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo
- Sistema di governo del Dipartimento
- Piano Strategico Integrato di Dipartimento 2023-2024, approvato dal Consiglio di Dipartimento nella seduta del 13.12.2022
- Monitoraggio del Piano Strategico Integrato di Dipartimento 2023-2024 (febbraio 2025)
- Monitoraggio finale del Piano Strategico Integrato di Dipartimento 2023-2024 (novembre 2025)
- Riesame del Piano Strategico Integrato 2023-2024 del Dipartimento (dicembre 2025)
- Verbali del Consiglio di Dipartimento (disponibili nel sistema di archiviazione remota dipartimentale).

3. Nota metodologica

Nel rispetto del Sistema di gestione della qualità di Ateneo e, più in generale, del modello AVA 3, il Piano Strategico 2025-2027 del Dipartimento DEMM si colloca nel quadro metodologico del ciclo di miglioramento continuo PDCA (Plan–Do–Check–Act) o ciclo di Deming. In tale prospettiva, la precedente pianificazione dipartimentale (PSI 2023-2024) è stata sottoposta a un duplice monitoraggio e, da ultimo, a riesame, al fine di verificarne lo stato di attuazione e valutare l'avanzamento e l'efficacia

delle azioni intraprese e il grado di conseguimento degli obiettivi prefissati, con contestuale analisi di criticità e aree di miglioramento.

Più precisamente, il PS 2025-2027 rappresenta la nuova fase "Plan" del ciclo PDCA del Dipartimento. La definizione di obiettivi strategici (OS), obiettivi operativi (OO), azioni e indicatori non è costruita *ex abrupto*, ma deriva da un percorso circolare che ha visto, nel periodo precedente, la messa in opera delle azioni (Do), la verifica sistematica dei risultati (Check) attraverso i monitoraggi del PSI 2023-2024 e la conseguente individuazione di azioni correttive e di miglioramento (Act) formalizzate nel Rapporto di Riesame. Proprio l'esito integrato di monitoraggi e Riesame costituisce il principale input informativo e valutativo per la progettazione del nuovo ciclo di programmazione strategica.

Il Rapporto di Riesame dipartimentale ha svolto, in tal senso, una funzione di snodo metodologico. Esso ha:

- verificato, per ciascun ambito (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Servizi agli Studenti, Internazionalizzazione, Pari Opportunità), il grado di conseguimento degli obiettivi operativi e dei target associati agli indicatori;
- valutato la coerenza complessiva del precedente Piano con le politiche per la qualità del DEMM e con la Strategia per la Qualità di Ateneo;
- evidenziato punti di forza, criticità, aree di miglioramento e fabbisogni organizzativi.

Sulla base di tali evidenze, il PS 2025-2027 opera una riallocazione e un riallineamento degli OS, OO, indicatori e azioni, in logica di continuità ma anche di apprendimento istituzionale: le traiettorie programmate per il nuovo triennio sono quindi esplicitamente "*evidence-based*", in quanto costruite a partire dai risultati osservati e documentati nei precedenti strumenti di pianificazione (PSI 2023-2024), rendicontazione (monitoraggi) e valutazione (Riesame).

Il Piano è articolato in sei ambiti tematici - Didattica, Ricerca, Terza Missione, Servizi agli Studenti, Internazionalizzazione, Pari Opportunità (con un duplice focus sulla Parità di genere e sui Bisogni Educativi Speciali-BES) - ognuno dei quali è strutturato seguendo uno stesso schema logico:

- definizione di uno o più obiettivi strategici di ambito, coerenti con il Piano Strategico 2025-2027 di Ateneo;
- declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi misurabili sul triennio;
- individuazione delle azioni necessarie al loro conseguimento;
- associazione di uno o più indicatori a ciascun obiettivo operativo, con relativa baseline e target 2027, che confluiscono nel cruscotto direzionale di Dipartimento.

Il sistema degli indicatori è composto da una combinazione strutturata di:

- indicatori derivanti dall'ex Autonomia Responsabile, utilizzati a livello nazionale per la ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e assunti dall'Ateneo e dal Dipartimento come variabili-chiave di posizionamento esterno;
- indicatori di Ateneo declinati per il Dipartimento;
- indicatori interni di Dipartimento, concepiti per misurare dimensioni specifiche dei sei ambiti tematici non pienamente coperte dagli indicatori nazionali o di Ateneo.

Gli indicatori sono stati selezionati secondo criteri di:

- continuità rispetto al PSI 2023-2024, al fine di garantire la comparabilità delle serie storiche e la possibilità di analisi longitudinale;
- allineamento con il Piano Strategico di Ateneo 2025-2027, tenendo conto della Strategia per la Qualità e il Sistema di Gestione della Qualità di Ateneo;
- rilevanza strategica e capacità discriminante rispetto agli obiettivi dichiarati;
- specificità del Dipartimento negli ambiti di interesse del presente PS;
- chiarezza delle fonti informative e sostenibilità del processo di rilevazione, in collegamento con gli uffici centrali.

Per ciascun indicatore sono stati definiti:

- una baseline, fissata all'anno 2024 (anno solare o anno accademico 2024/2025 per gli indicatori riferiti alla componente studentesca), in coerenza con l'ultimo monitoraggio esaminato dal Presidio della Qualità di Ateneo;
- un target 2027, pari al valore-obiettivo da conseguire nell'ultimo anno di vigenza del PS.

Per gli indicatori che misurano grandezze cumulative (ad esempio numero di iniziative o attività su base triennale), è esplicitata la natura triennale dell'obiettivo; per gli indicatori di tipo binario (OFF/ON) il target coincide con il completamento dell'azione prevista (adozione di documenti, attivazione di strumenti organizzativi, messa a regime di procedure).

Il monitoraggio degli indicatori avverrà con cadenza almeno annuale e costituirà la fase di "Check" del ciclo PDCA del Dipartimento. Tale fase è concepita come momento di valutazione sostantiva e non meramente ricognitiva: in presenza di scostamenti significativi rispetto alle traiettorie attese o di mutamenti rilevanti del contesto (normativo, finanziario, demografico, organizzativo), il Dipartimento potrà procedere, in fase "Act", a una *mid term review* di obiettivi operativi, azioni e/o target, nel rispetto del quadro strategico di Ateneo e dei feedback pervenuti dal Presidio della Qualità.

Nel corso della redazione del PS a cura della Commissione per le attività di pianificazione, monitoraggio e riesame, in più occasioni è stato favorito il coinvolgimento di un'ampia platea di stakeholder interni. Sono stati organizzati incontri dedicati con i rappresentanti degli studenti negli organi collegiali del DEMM e con il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, nell'ambito dei quali il Piano Strategico è stato presentato e discusso nelle sue componenti fondamentali, come illustrato nel § 6 "Forum con gli stakeholder". Le osservazioni emerse sono state sottoposte a valutazione e, ove coerenti con il quadro strategico e con i vincoli di sistema, integrate nella versione finale del documento. Parallelamente, il confronto continuo con il delegato di Dipartimento del Presidio della Qualità di Ateneo ha consentito di allineare gli obiettivi del Piano alle indicazioni contenute nella Strategia per la Qualità di Ateneo (2024) e nel Sistema di Gestione della Qualità (2025).

In questa direzione, il Piano Strategico 2025-2027 del DEMM si configura come uno strumento di governo integrato, metodologicamente fondato sul ciclo PDCA, quale esito dei monitoraggi del PSI 2023–2024 e del relativo Riesame, allineato al Piano Strategico di Ateneo 2025–2027 e orientato a promuovere un miglioramento continuo, misurabile e documentato delle performance dipartimentali nei sei ambiti tematici considerati.

4. Contesto economico e sociale di riferimento

L'elaborazione del PS 2025-2027 tiene conto delle dinamiche economiche e sociali del territorio di riferimento. Poiché circa l'80% degli studenti iscritti proviene dalle province interne della Campania (Benevento e Avellino), l'attenzione è focalizzata su tali territori, caratterizzati da fragilità di lungo periodo che la crisi pandemica ha reso pienamente evidenti come fenomeni strutturali. Queste zone, cc.dd. aree interne, presentano rilevanti vincoli strutturali che frenano processi di sviluppo realmente trasformativo, tra cui il progressivo spopolamento, alimentato in larga parte dalla migrazione giovanile. Tale fenomeno incide negativamente anche su altri indicatori socio-demografici, come il tasso di natalità significativamente inferiore rispetto alla media nazionale, che possono riflettersi, tra l'altro, sulle prospettive di immatricolazione universitaria.

4.1 Quadro socio-demografico

Nel quinquennio 2020-2025 si conferma una dinamica di spopolamento a livello nazionale: la popolazione italiana diminuisce da 59,6 a 58,9 milioni di residenti (–1,2%), con una flessione nell'ultimo anno pari a –0,1%. Il Nord contiene le perdite, con una variazione complessiva di –0,3% e un incremento dello 0,2% tra 2024 e 2025, mentre il Mezzogiorno registra una riduzione quasi doppia rispetto alla media nazionale (–2,4% nel periodo e –0,4% nell'ultimo anno). La parziale stabilizzazione del Nord non riduce i divari, ma li amplia, poiché la capacità di recupero demografico si concentra nelle aree già più dinamiche (tab.1).

La Campania si colloca su un profilo analogo a quello del Mezzogiorno, con una perdita di popolazione pari al 2,4%, tra 2020 e 2025, (circa 137 mila residenti in meno) e una contrazione ulteriore dello 0,3% nel 2024/2025. Il dato regionale, tuttavia, è il risultato di una crescente polarizzazione interna. Le province costiere e più urbanizzate mostrano un ridimensionamento meno marcato e, nel caso di Caserta, un lieve incremento nell'ultimo anno (+0,1%), mentre le aree interne continuano a sperimentare

tassi di declino significativamente superiori alla media regionale e nazionale. Avellino e Benevento rappresentano il nucleo più critico di questa dinamica. Nel periodo 2020-2025 Avellino perde circa 15.600 residenti (–3,8%) e Benevento oltre 12.600 (–4,7%), per un totale di oltre 28.000 abitanti in meno nelle due province; tra 2024 e 2025 la flessione è rispettivamente di –0,6% e –0,7%, contro il –0,1% nazionale (tab.1). In termini relativi, ciò implica che le province interne, da cui proviene la maggior parte degli studenti del DEMM, si contraggono a ritmi da tre a sette volte superiori rispetto alla media del Paese e più intensi rispetto alle province costiere campane (Napoli e Salerno, entrambe intorno al –2,5% nel quinquennio). Tale quadro segnala non solo una fragilità strutturale del sistema insediativo interno, ma anche un progressivo indebolimento della base potenziale di immatricolazione universitaria e, più in generale, della dotazione di capitale umano locale, con implicazioni sulle scelte di programmazione del DEMM.

Tabella 1 - Andamento della popolazione residente

Territori	2020	2024	2025	Variazione assoluta nell'ultimo anno (2025/2024)	Variazione % nell'ultimo anno (2025/2024)	Variazione % nel periodo 2025/2020
Italia	59.641.488	58.971.230	58.934.177	-37.053	-0,1%	1,2%
Nord	27.616.216	27.477.166	27.521.524	+44.358	0,2%	-0,3%
Centro	11.831.092	11.711.089	11.704.312	-6.777	-0,1%	-1,1%
Mezzogiorno	20.194.180	19.782.975	19.708.341	-74.634	-0,4%	-2,4%
Campania	5.712.143	5.593.906	5.575.025	-18.881	-0,3%	-2,4%
Avellino	**410.369**	**396.973**	**394.759**	**-2.214**	**-0,6%**	**-3,8%**
Benevento	**272.318**	**261.419**	**259.648**	**-1.771**	**-0,7%**	**-4,7%**
Caserta	913.666	906.522	907.442	+920	0,1%	-0,7%
Napoli	3.034.410	2.970.974	2.958.410	-12.564	-0,4%	-2,5%
Salerno	1.081.380	1.058.018	1.054.766	-3.252	-0,3%	-2,5%

Fonte: Elaborazione DEMM su dati Istat, al 1° gennaio 2025

L'analisi dei flussi migratori conferma un saldo interno negativo in tutte le province campane sia nel 2023 sia nel 2024, con uscite verso il resto d'Italia sistematicamente superiori agli ingressi. Le aree interne risultano particolarmente esposte: Avellino peggiora lievemente il saldo migratorio interno (da –1.321 a –1.342 unità), mentre Benevento riduce le perdite (da –1.206 a –942), pur mantenendo un deflusso netto (tab. 2). I flussi con l'estero esercitano un effetto parzialmente compensativo, ma con forte eterogeneità territoriale. Caserta e Salerno presentano saldi migratori totali stabilmente positivi, con un rafforzamento nel caso di Caserta (da +1.566 a +2.586) e una lieve contrazione a Salerno (da +963 a +813), mentre Avellino passa da un attivo moderato a un quasi pareggio (+424 a +12). Più critico è il quadro di Benevento e Napoli, che mantengono un saldo migratorio totale negativo (rispettivamente da –41 a –136 e da –7.277 a –6.921), a indicare una perdita persistente di popolazione e capitale umano anche in un contesto metropolitano. Nel complesso, i flussi dall'estero non risultano sufficienti a compensare i deficit generati dalla mobilità interna e tendono a consolidare una polarizzazione fra province costiere, con capacità di attrazione relativamente maggiore, e aree interne caratterizzate da processi di svuotamento demografico, che richiedono interventi mirati su attrattività residenziale, dotazione di servizi e opportunità occupazionali qualificate.

Tabella 2 - Flussi e variazioni popolazione residente nelle province campane

	Avellino		Benevento		Caserta		Napoli		Salerno	
	2023	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**
nati vivi	2.583	2.423	1.687	1.634	7.411	7.003	23.582	22.899	7.662	7.326
morti	4.841	4.649	3.358	3.269	9.237	8.669	29.424	28.542	12.042	11.391
saldo naturale	**-2.258**	**-2.226**	**-1.671**	**-1.635**	-1.826	-1.666	-5.842	-5.643	-4.380	-4.065
immigrati Italia	7.552	8.020	4.866	5.394	22.339	22.572	51.170	52.515	20.644	21.419
emigrati Italia	8.873	9.362	6.072	6.336	24.490	24.114	64.627	64.650	23.690	24.085
saldo migratorio interno	**-1.321**	**-1.342**	**-1.206**	**-942**	-2.151	-1.542	-13.457	-12.135	-3.046	-2.666
immigrati estero	2.622	2.472	1.740	1.510	5.190	5.742	10.878	11.383	5.941	6.129
emigrati estero	877	1.118	575	704	1.473	1.614	4.698	6.169	1.932	2.650
saldo migratorio estero	**1.745**	**1.354**	**1.165**	**806**	3.717	4.128	6.180	5.214	4.009	3.479
saldo migratorio totale	**424**	**12**	**-41**	**-136**	1.566	2.586	-7.277	-6.921	963	813

Fonte: Elaborazione DEMM su dati Istat, 2024

Il quadro demografico delle aree interne evidenzia un marcato squilibrio generazionale, sintetizzato dall'indice di invecchiamento calcolato al 1° gennaio 2025. Il valore nazionale si attesta al 207,6%, mentre la Campania, pur presentando un rapporto più contenuto (161,6%), mostra una struttura per età in cui le classi anziane risultano comunque nettamente prevalenti rispetto a quelle giovanili. Le province interne registrano i livelli più critici: Avellino raggiunge il 217,2% e Benevento il 220,4%, superando sia la media regionale sia quella nazionale e confermando un processo di senilizzazione più accentuato rispetto al resto del territorio (tab. 3). Le province costiere e metropolitane presentano valori inferiori ma ancora elevati (Caserta 144,2%, Napoli 148,6%, Salerno 186,7%), segnalando che l'invecchiamento è un fenomeno esteso anche ai contesti urbani e litoranei. Tale configurazione demografica evidenzia un indebolimento strutturale della base giovanile, con potenziali effetti di lungo periodo sulla sostenibilità dei sistemi socioeconomici locali, in particolare nelle aree interne dove la sostituzione generazionale è più compromessa. In questo contesto, il ruolo del Dipartimento DEMM deve orientarsi all'analisi e al contrasto dei disequilibri territoriali, attraverso attività di ricerca, formazione e terza missione calibrate sulle esigenze di territori caratterizzati da elevato indice di invecchiamento e ridotta capacità di attrazione di popolazione giovane.

Tabella 3 - Tasso di invecchiamento

Territori	**Popolazione residente (2025)**	**Popolazione classe età ≤ 14 anni (2025)**	**Popolazione classe età ≥ 65 anni (2025)**	**Indice di invecchiamento (2025)**
Italia	58.934.177	7.019.165	14.573.173	207,6
Campania	5.575.025	738.851	1.194.002	161,6
Avellino	**394.759**	**44.375**	**96.372**	**217,2**
Benevento	**259.648**	**29.518**	**65.065**	**220,4**

Caserta	907.442	124.545	179.606	144,2
Napoli	2.958.410	408.992	607.642	148,6
Salerno	1.054.766	131.421	245.317	186,7

Fonte: Elaborazione DEMM su dati Istat, dato al 1° gennaio 2025

Dopo la fase pandemica, il mercato del lavoro mostra una riduzione graduale del tasso di disoccupazione 15–74 anni, ma con livelli che nel Mezzogiorno permangono stabilmente superiori alla media nazionale (11,9% contro 6,5% nel 2024). In Campania il tasso scende dal 20,0% del 2019 al 15,6% del 2024, dopo una fase di risalita nel 2021 (+1,4 p.p.) e un nuovo incremento nel 2023 (+0,3 p.p.), delineando una traiettoria più volatile rispetto al profilo medio meridionale. A scala provinciale, il biennio 2022–2023 registra aumenti ad Avellino, Benevento, Napoli e Salerno, con una variazione particolarmente elevata a Benevento (+2,0 p.p.), mentre Caserta è l'unica provincia a presentare una riduzione continuativa (tab.4). Nel 2024 si osservano cali marcati ad Avellino (–5,4 p.p.), Caserta (–3,4 p.p.) e Salerno (–2,7 p.p.), che riportano i livelli di disoccupazione al di sotto dei valori pre-pandemici; tuttavia, tali aggiustamenti vanno interpretati con cautela, alla luce della dimensione ridotta dei mercati del lavoro locali e dei livelli di inattività ancora elevati, soprattutto nelle aree interne. Nel complesso, la combinazione di tassi di disoccupazione persistentemente più alti rispetto alla media nazionale, forte eterogeneità territoriale tra province interne (Avellino e Benevento) e contesti urbani costieri (Napoli, Caserta, Salerno) e ampia area di non partecipazione al lavoro indica una fragilità strutturale dell'offerta occupazionale. In questo quadro, il Dipartimento DEMM è chiamato a svolgere un ruolo di analisi e supporto alle politiche di sviluppo locale, con particolare attenzione alla riduzione dei divari tra aree interne e sistemi metropolitani.

Tabella 4 - Tasso di disoccupazione 15-74 anni

Territori	2019	2020	2021	Var. (21-20) (p.p.)	2022	Var. (22-21) (p.p.)	2023	Var. 23-22(p.p.)	2024	Var. 24-23(p.p.)
Italia	10	9,2	9,5	+0,3	8,1	−1,4	7,7	−0,4	6,5	−1,2
Nord	6,1	5,8	6	+0,2	5,1	−0,9	4,6	−0,5	3,9	−0,7
Centro	8,7	8	8,6	+0,6	7	−1,6	6,2	−0,8	5,3	−0,9
Mezzogiorno	17,6	15,9	16,4	+0,5	14,3	−2,1	14	−0,3	11.9	−2,1
Campania	20	17,9	19,3	+1,4	17,1	−2,2	17,4	+0,3	15,6	−1,8
Avellino	**14,6**	**14,1**	**14,5**	**+0,4**	**13,9**	**−0,6**	**14,1**	**+0,2**	**8,7**	**−5,4**
Benevento	**10,4**	**11,7**	**12,8**	**+1,1**	**7,5**	**−5,3**	**9,5**	**+2,0**	**8,4**	**−1,1**
Caserta	18,3	17,2	15,3	**−1,9**	14,2	−1,1	13,3	−0,9	9,9	−3,4
Napoli	23,4	22,1	23,7	+1,6	20,6	−3,1	20,8	+0,2	20,0	−0,8
Salerno	17,2	13	15,1	+2,1	14,2	−0,9	15,1	+0,9	12,4	−2,7

Fonte: Elaborazione DEMM su dati Istat, 2024

Nel passaggio 2023–2024 il tasso di disoccupazione giovanile 15–34 anni registra una riduzione media in Italia (–1,6 p.p.) e nel Mezzogiorno (–2,6 p.p.), con un calo di analoga entità in Campania (–2,6 p.p.), pur a fronte di livelli ancora decisamente superiori al dato nazionale (tab.5). La dinamica provinciale evidenzia andamenti eterogenei e un differenziale netto tra aree interne e aree urbane costiere. Avellino mostra un marcato aggiustamento al ribasso, con una riduzione del tasso complessivo di 9,5 punti percentuali (–6,4 p.p. per i maschi e –12,8 p.p. per le femmine), che riporta il valore totale al 16,6%, comunque superiore alla media nazionale (11,8%) e inferiore alla media regionale (25,3%), segnalando

una posizione intermedia ma ancora critica rispetto al benchmark nazionale. In senso opposto, Benevento presenta un incremento del tasso complessivo (+1,5 p.p., da 18,8% a 20,3%), determinato dall'aumento marcato della disoccupazione maschile (+7,0 p.p.) e solo in parte compensato dal calo femminile (–6,6 p.p.), profilo che evidenzia una struttura instabile e vulnerabile a shock occupazionali. Le province costiere e metropolitane (Caserta, Napoli, Salerno) registrano nel complesso riduzioni più diffuse, in particolare a Caserta (–6,0 p.p.) e Salerno (–4,7 p.p.), ma mantengono livelli assoluti elevati e differenziali di genere ancora significativi (tab. 5). La persistenza di tassi giovanili superiori alla media nazionale, associata a traiettorie più volatili nelle aree interne rispetto ai contesti urbani e litoranei, indica una maggiore fragilità dei mercati del lavoro periferici, che richiede interventi di policy mirati alla riduzione dei divari territoriali e di genere nelle opportunità occupazionali.

Tabella 5 - Tasso di disoccupazione giovanile (15-34 anni) per genere

Territori	Anno 2023			Anno 2024			Variazione 24-23 (p.p.)		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Italia	12,5	14,6	13,4	11,1	12,6	11,8	−1,4	−2,0	−1,6
Nord	7,5	8,7	8	6,7	7,3	7	−0,8	−1,4	−1,0
Centro	10,3	12,1	11,1	8,8	11,5	10	−1,5	−0,6	−1,1
Mezzogiorno	21,7	27,4	23,9	19,9	23,5	21,3	−1,8	−3,9	−2,6
Campania	25,4	31,7	27,9	24,4	26,7	25,3	−1,0	−5,0	−2,6
Avellino	**22,2**	**30,2**	**26,1**	**15,8**	**17,4**	**16,6**	**−6,4**	**−12,8**	**−9,5**
Benevento	**13,7**	**26,4**	**18,8**	**20,7**	**19,8**	**20,3**	**+7,0**	**−6,6**	**+1,5**
Caserta	21,3	26,9	23,3	14,2	23	17,3	−7,1	−3,9	−6,0
Napoli	29,4	34,5	31,4	29,6	32,4	30,7	+0,2	−2,1	−0,7
Salerno	21,4	28,9	24,2	20,2	18,4	19,5	−1,2	−10,5	−4,7

Fonte: Elaborazione DEMM su dati Istat, 2024

4.2 Quadro economico

Nel triennio 2022–2024 il valore aggiunto (VA) pro-capite evidenzia una crescita generalizzata, ma con livelli e dinamiche ancora differenziati tra ripartizioni e territori. A livello nazionale il VA pro-capite passa da 30,38 a 33,34 mila euro (+9,7%), mentre nel Mezzogiorno l'incremento è leggermente più intenso (da 20,06 a 22,31 mila euro, +11,2%), pur mantenendosi su valori significativamente inferiori alla media italiana. In Campania il VA pro-capite cresce da 19,56 a 21,72 mila euro (+11,1% nel biennio; +3,3% tra 2023 e 2024), attestandosi nel 2024 su circa il 65% del livello nazionale, a conferma di un divario strutturale che la dinamica recente non è ancora riuscita a colmare (tab. 6).

La struttura interna regionale evidenzia una marcata polarizzazione tra aree interne e sistemi urbani costieri. Nel 2024 Avellino e Benevento raggiungono rispettivamente 21,11 e 20,03 mila euro pro capite, collocandosi al di sotto della media campana (91–97% del valore regionale), mentre Caserta si ferma a 19,61 mila euro (circa il 90% della media). Al contrario, Napoli e Salerno presentano livelli superiori alla media campana (22,42 e 22,21 mila euro), collocandosi poco sopra il riferimento regionale e in linea con il profilo medio meridionale. Sul piano dinamico, Benevento aveva mostrato nel 2022–2023 un incremento pro-capite particolarmente marcato (da 17,93 a 20,13 mila euro, +12,3%), ma nel 2023–2024 registra una lieve flessione (–0,5%), segnale di un percorso di crescita non lineare e potenzialmente fragile. Avellino, al contrario, continua a crescere anche nell'ultimo anno (+5,4% sul VA pro-capite), ma

resta comunque al di sotto della media nazionale e solo leggermente al di sopra della media regionale. Nel complesso, la combinazione di livelli pro-capite persistentemente inferiori allo standard nazionale e di andamenti più volatili nelle aree interne rispetto alle province costiere indica la presenza di divari strutturali nel potenziale di crescita, che richiedono politiche mirate di sviluppo territoriale e di rafforzamento del tessuto produttivo locale.

Tabella 6 - Valore aggiunto a prezzi base e correnti

Territori	2022 (Mio €)	VA pro-capite (K €)	%	2023 (Mio €)	VA pro-capite (K €)	%	2024 (Mio €)	VA pro-capite (K €)	%	Var. % ultimo biennio	Var. % ultimo anno
Italia	1.792.584	30,38	100	1.910.056	32,39	100	1.965.954	33,34	100	+9,74	+2,93
Mezzogiorno	398.396	20,06	22,22	426.892	21,58	22,35	441.378	22,31	22,45	+11,23	+3,39
Campania	109.721	19,56	6,12	117.577	21,02	6,16	121.503	21,72	6,18	+11,05	+3,34
Avellino	**7.636**	**19,14**	**6,96**	**7.952**	**20,03**	**6,76**	**8.379**	**21,11**	**6,90**	**+10,27**	**+5,37**
Benevento	**4.718**	**17,93**	**4,3**	**5.263**	**20,13**	**4,48**	**5.237**	**20,03**	**4,31**	**+11,72**	**−0,49**
Caserta	16.115	17,79	14,69	17.334	19,12	14,74	17.781	19,61	14,63	+10,25	+2,58
Napoli	60.044	20,15	54,72	64.533	21,72	54,89	66.605	22,42	54,82	+11,25	+3,21
Salerno	21.207	19,99	19,33	22.494	21,26	19,13	23.499	22,21	19,34	+11,10	+4,47

Fonte: Elaborazioni DEMM dati ISTAT e Unioncamere-Centro Studi Tagliacarne, 2024

L'economia campana nel 2024 conferma una marcata specializzazione terziaria: i servizi rappresentano il 77,7% del valore aggiunto regionale, una quota superiore sia alla media nazionale (72,8%) sia a quella del Mezzogiorno (76,8%). La struttura settoriale evidenzia, inoltre, un significativo gradiente territoriale: Napoli raggiunge l'80,6% del valore aggiunto nei servizi, consolidando un profilo tipico delle economie metropolitane, mentre Avellino e Benevento – pur con incidenze elevate (71,7% e 71,8%) – presentano una composizione più diversificata, con maggiore peso del settore primario (3,8% e 6,6%) e delle costruzioni (8,5% e 9,0% rispetto al 5,9% nazionale).

Sul piano dinamico, il biennio 2023–2024 mostra una crescita diffusa dell'agricoltura (+10–13% a livello provinciale), un'espansione moderata delle costruzioni (+4–6%) e un incremento più contenuto dei servizi (+3–4%), mentre l'industria in senso stretto registra una contrazione generalizzata compresa tra –6% e –8% (tab.7). Tale tendenza è particolarmente evidente nelle province interne: Avellino e Benevento sperimentano riduzioni rispettivamente del –5,7% e –5,6% del VA industriale, a fronte di incrementi nella componente agricola e nelle costruzioni, indicando un riequilibrio settoriale non necessariamente favorevole in termini di produttività di lungo periodo. Le province costiere e metropolitane (Napoli, Salerno, Caserta) mostrano dinamiche analoghe, ma con una maggiore capacità di crescita nei servizi, che continuano a rappresentare il motore principale della performance economica regionale.

Nel complesso, l'evoluzione settoriale evidenzia una struttura produttiva più vulnerabile nelle aree interne, dove la contrazione del manifatturiero non è compensata da settori ad alta produttività, mentre i servizi continuano a espandersi soprattutto nei contesti urbani. Ciò rischia di ampliare ulteriormente il divario economico tra poli metropolitani e territori periferici, con implicazioni sulla competitività e sulla sostenibilità della crescita regionale.

Tabella 7 - Valore aggiunto per attività produttive

Territori	Settori Nace	2023	%	2024	%
Italia	**TOTALE**	1.910.056,0	100,0	1.965.954,4	100,0
	Agricoltura	39.848,1	2,1	43.932,5	2,2
	Industria senso stretto	390.395,4	20,4	374.389,2	19,0
	Costruzioni	116.697,6	6,1	116.814,3	5,9
	Servizi	1.363.114,9	71,4	1.430.818,4	72,8
Mezzogiorno	**TOTALE**	428.981,2	100,0	441.378,8	100,0
	Agricoltura	16.412,6	3,8	17.883,2	4,1
	Industria senso stretto	55.113,6	12,8	52.524,3	11,9
	Costruzioni	30.885,5	7,2	31.779,6	7,2
	Servizi	326.569,5	76,1	339.191,7	76,8
Campania	**TOTALE**	118.091,1	100,0	121.503,9	100,0
	Agricoltura	3.083,5	2,6	3.458,4	2,8
	Industria senso stretto	15.716,2	13,3	14.650,6	12,1
	Costruzioni	8.500,8	7,2	8.986,2	7,4
	Servizi	90.790,7	76,9	94.408,7	77,7
Avellino	**TOTALE**	8.139,0	100,0	8.379,2	100,0
	Agricoltura	283,8	3,5	314,7	3,8
	Industria senso stretto	1.435,9	17,6	1.354,0	16,2
	Costruzioni	667,2	8,2	708,8	8,5
	Servizi	5.752,1	70,7	6.001,7	71,7
Benevento	**TOTALE**	5.102,0	100,0	5.237,5	100,0
	Agricoltura	309,7	6,1	344,9	6,6
	Industria senso stretto	701,7	13,8	662,7	12,7
	Costruzioni	452,1	8,9	471,1	9,0
	Servizi	3.638,5	71,3	3.758,8	71,8
Caserta	**TOTALE**	17.266,3	100,0	17.781,8	100,0
	Agricoltura	742,9	4,3	837,5	4,7
	Industria senso stretto	2.184,1	12,7	2.020,3	11,4
	Costruzioni	1.506,3	8,7	1.595,5	9,0
	Servizi	12.833,0	74,3	13.328,5	75,0

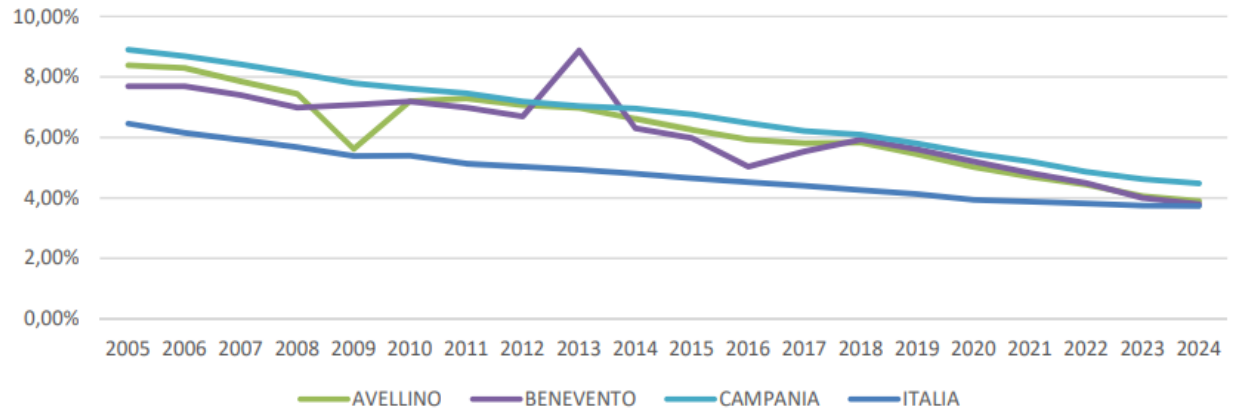
Napoli	**TOTALE**	64.806,1	100,0	66.605,9	100,0
	Agricoltura	655,3	1,0	744,5	1,1
	Industria senso stretto	8.230,2	12,7	7.682,9	11,5
	Costruzioni	4.265,4	6,6	4.514,1	6,8
	Servizi	51.640,8	79,7	53.664,4	80,6
Salerno	**TOTALE**	22.788,5	100,0	23.499,5	100,0
	Agricoltura	1.091,0	4,8	1.216,7	5,2
	Industria senso stretto	3.164,9	13,9	2.930,7	12,5
	Costruzioni	1.610,0	7,1	1.696,6	7,2
	Servizi	16.922,6	74,3	17.655,5	75,1

Fonte: Elaborazione DEMM su dati Istat e Unioncamere-Centro Studi Tagliacarne, 2024

Nel 2024 lo stock di imprese in Irpinia-Sannio mostra segnali di stagnazione più che di espansione: al 30 settembre le imprese registrate sono 42.826 in provincia di Avellino e 34.862 in provincia di Benevento, con un tasso di sviluppo annuale rispettivamente pari a –0,35% e –0,93%, a fronte di una contrazione del –1,29% in Campania e del –1,18% a livello nazionale. La struttura produttiva resta fortemente polarizzata sulle imprese individuali (57% del totale in Irpinia e 58,3% nel Sannio, circa 7–8 punti sopra le medie regionale e nazionale), con un peso ancora limitato delle società di capitale nonostante siano le uniche forme in moderata crescita su base annua. Questo configura un tessuto imprenditoriale caratterizzato da micro-dimensione e bassa capitalizzazione, più vulnerabile agli shock rispetto ai sistemi urbani costieri, dove la diffusione di forme societarie è più ampia.

Il tasso di imprenditorialità giovanile (under 30) conferma nel 2024 una dinamica di progressivo ridimensionamento: Avellino e Benevento si attestano rispettivamente al 3,9% e al 3,8%, contro il 4,5% della Campania e il 3,7% dell'Italia (fig.1).

Fig. 1 - Tasso di imprenditorialità giovanile (under 30) - Aree interne



Fonte: Elaborazione DEMM su dati Camera di Commercio Irpinia Sannio, 2024

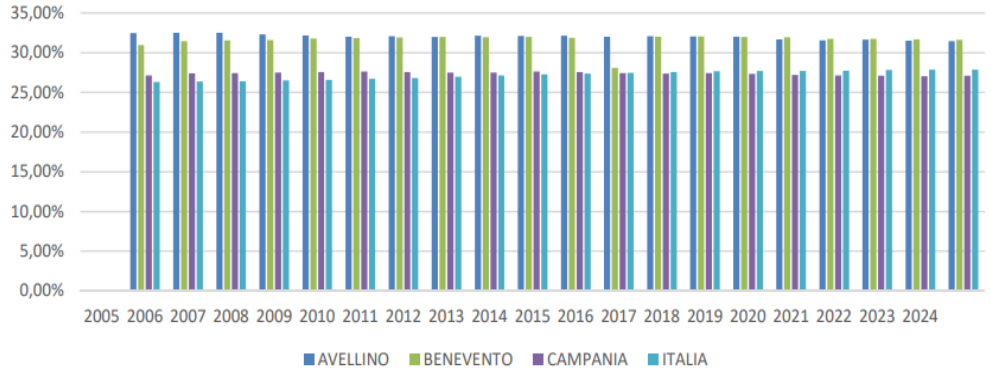
A ciò corrisponde una quota di imprese giovanili pari all'8,8% del totale in Irpinia e all'8,7% nel Sannio, valori inferiori alla media regionale (10,1%) e solo di poco superiori a quella nazionale (8,1%). Sul lungo periodo 2005–2024 il tasso giovanile si è più che dimezzato in tutti i contesti, ma la contrazione risulta più accentuata nelle aree interne, dove la riduzione della base demografica e l'elevata incidenza

dei NEET comprimono la capacità di ricambio generazionale del tessuto produttivo, accentuando il divario rispetto ai sistemi urbani costieri di Caserta e Napoli, che presentano sia tassi sia quote giovanili più elevati.

In controtendenza rispetto alla componente giovanile, l'imprenditorialità femminile rappresenta un punto di relativa forza delle province interne: al 30 settembre 2024 le imprese femminili costituiscono il 28,8% dello stock in Irpinia e il 29,4% nel Sannio, contro il 23,0% della Campania e il 22,3% dell'Italia (fig. 2). Il tasso di imprenditorialità femminile (rapporto tra imprenditrici e totale persone registrate) raggiunge il 31,4% ad Avellino e il 31,6% a Benevento, stabilmente sopra le medie regionale (27,9%) e nazionale (27,1%) lungo l'intero arco 2005–2024. Ciò suggerisce una forte propensione all'auto-impiego femminile nelle aree interne, spesso in settori a bassa produttività (agricoltura e commercio al dettaglio), che da un lato mitiga gli effetti dell'esclusione dal mercato del lavoro dipendente, ma dall'altro rischia di cristallizzare modelli di specializzazione poco dinamici se non accompagnata da percorsi di innovazione, scalabilità e accesso al credito paragonabili a quelli delle aree metropolitane costiere.

Benevento continua a distinguersi per l'elevata concentrazione di PMI innovative e per una densità di startup superiore alla media nazionale e regionale, collocando l'area interna in una posizione di nicchia nel panorama dell'innovazione campana. Tuttavia, la distanza rispetto ai poli urbani – in termini di massa critica, infrastrutture e attrazione di capitale umano qualificato – rimane ampia, rendendo necessario un rafforzamento delle politiche di ecosistema (servizi avanzati, reti di collaborazione, strumenti di finanza per l'innovazione) specificamente orientate ai contesti non metropolitani.

Fig. 2 - Tasso di imprenditorialità femminile - Aree interne



Fonte: Elaborazione DEMM su dati Camera di Commercio Irpinia Sannio, 2024

Nel 2024 la Campania consolida il proprio ruolo di principale piattaforma esportativa del Mezzogiorno: le vendite all'estero raggiungono 21,7 miliardi di euro, pari al 3,5% dell'export nazionale e al 33,4% di quello di Sud e Isole, su un livello ancora del +75,5% superiore al 2019, pur segnando una lieve flessione rispetto al picco del 2023 (–2,5%). La struttura settoriale resta fortemente concentrata sui comparti a più alto contenuto tecnologico e di qualità – farmaceutico, agroalimentare e mezzi di trasporto – che continuano a rappresentare il nucleo dell'export regionale, sebbene con segnali di rallentamento in quest'ultimo segmento. La geografia interna delle esportazioni conferma una marcata polarizzazione: Napoli mantiene la leadership con circa 14 miliardi di euro (64,5% del totale regionale), seguita da Salerno (3,8 mld, 17,8%), Caserta (1,8 mld, 8,3%) e dalle province interne di Avellino (1,7 mld, 7,9%) e Benevento (0,3 mld, 1,5%), che nel complesso contribuiscono a poco più del 9% dell'export campano. Le aree interne mantengono specializzazioni selettive – automotive e agroalimentare in Irpinia, agri-food nel Sannio – ma scontano una minore diversificazione merceologica e una capacità di scala molto più contenuta rispetto ai poli costieri, rendendo l'integrazione nelle catene globali del valore più vulnerabile agli shock di domanda e ai cambiamenti delle condizioni di accesso ai mercati internazionali.

4.2.1 Infrastrutture e servizi

Le infrastrutture di mobilità delle aree interne campane costituiscono una sfida strutturale. Benevento, pur collocata in posizione centrale rispetto alla rete viaria regionale, soffre per la qualità delle connessioni, che rallentano i collegamenti con Napoli e Roma. Avellino, al contrario, beneficia di un buon accesso autostradale (A16, con sette svincoli) e di arterie statali che favoriscono spostamenti rapidi. Sul piano ferroviario, Benevento dispone di collegamenti verso nord (Caserta, Roma) e sud (Bari, Lecce), seppur con servizi ancora limitati, mentre Avellino conta un'unica linea verso Benevento e Salerno. La situazione appare in miglioramento grazie alla nuova linea ad alta velocità/capacità Napoli-Bari, attualmente in fase di realizzazione.

Tabella 8 - Copertura in banda larga fissa

NUTS3	famiglie	adsl	%	FTTH	%	30 Mbps	%	100 Mbps	%
Campania	1.975.603	1.974.240	99,93	1.424.381	72,10	1.899.870	96,17	1.794.684	90,84
Avellino	150.505	149.930	99,62	93.378	62,04	134.623	89,45	122.162	81,17
Benevento	100.558	100.450	99,89	61.891	61,55	87.649	87,16	73.747	73,34
Caserta	320.070	320.014	99,98	206.586	64,54	308.992	96,54	291.482	91,07
Napoli	1.018.323	1.018.323	100,00	793.825	77,95	1.004.447	98,64	972.354	95,49
Salerno	386.147	385.523	99,84	268.701	69,59	364.159	94,31	334.938	86,74

Fonte: Elaborazione DEMM su dati ARCGIS e AGCOM – Broadband Map

Per quanto riguarda le infrastrutture digitali, dopo anni di ritardi, la copertura in banda ultra-larga (FTTH) è cresciuta sensibilmente tra il 2021 e il 2023, raggiungendo il 61% nelle province campane. Napoli guida con il 78%, seguita da Salerno (70%), Caserta (65%) e da Avellino e Benevento (circa 62%). Nonostante l'ampia copertura ADSL, le aree interne presentano un gap significativo nell'accesso a connessioni superiori a 30 Mbps, con il 12,9% delle abitazioni del Sannio e il 10,5% di quelle irpine che non raggiungono tale soglia. Ancora più marcato è il divario nelle connessioni ultra-veloci (>100 Mbps): solo il 73,3% delle famiglie beneventane e l'81,2% di quelle avellinesi dispongono di tali prestazioni, a fronte del 95,5% registrato a Napoli (tab. 8). Tale ritardo digitale, pur inserendosi in una criticità diffusa a livello nazionale, costituisce un ostacolo significativo allo sviluppo delle aree interne campane, aggravando fenomeni di isolamento e disuguaglianza spaziale.

5. La programmazione strategica del Dipartimento

5.1 Didattica

5.1.1 Situazione attuale

Il Dipartimento DEMM propone un'offerta formativa articolata nei seguenti Corsi di Studio.

CORSI DI LAUREA (L)	CORSI DI LAUREA MAGISTRALE A CICLO UNICO (LMCU)	CORSI DI LAUREA MAGISTRALE (LM)
Economia Aziendale (L-18) Economia Bancaria e Finanziaria (L-18) Scienze Statistiche e Attuariali (L-41), attivo fino all'a.a. 2024/2025 Statistica per le Assicurazioni e la Finanza (L-41) Scienze dell'amministrazione digitale (L-16)	Giurisprudenza (LMG-01)	Economia e Management (LM-77) Scienze Statistiche e Attuariali (LM-83)

In linea con la programmazione strategica di Ateneo e tenuto conto delle raccomandazioni e delle proposte formulate dalla Commissione Paritetica Docenti-Studenti, le politiche per la didattica del Dipartimento si sono tradotte in una pluralità di iniziative volte a migliorare, sotto diversi profili, l'analisi della domanda di formazione, l'offerta formativa, i servizi per la didattica, il monitoraggio del processo formativo, l'organizzazione e la regolamentazione delle attività didattiche.

Per il biennio 2023-2024, il Dipartimento aveva individuato specifici obiettivi strategici e correlati interventi di miglioramento, declinandoli alla luce degli obiettivi fissati dall'Ateneo e ferme restando le peculiarità che, tradizionalmente, connotano contenuti, finalità e modalità di erogazione delle attività formative dipartimentali, quali, in particolare:

- un approccio alla didattica caratterizzato dall'interazione continua e partecipata con gli studenti e dalla valorizzazione degli aspetti applicativi ed esperienziali della formazione;
- una costante attenzione all'evoluzione della società e del mercato del lavoro, al fine di formare laureati dotati di solide basi culturali, conoscenze, competenze, spiccate capacità critiche e autonomia di giudizio, tali da consentire loro di affrontare contesti lavorativi in rapida trasformazione;
- una connotazione interdisciplinare dell'offerta formativa e dell'integrazione tra studi giuridici, storico-socio-politologici, economico-aziendali, matematico-statistici, linguistici e relativi alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Di seguito si richiamano gli Obiettivi Strategici individuati nel Piano Strategico Integrato 2023-2024 del Dipartimento DEMM nell'ambito Didattica:

- favorire la regolarità delle carriere degli studenti e ridurre la dispersione universitaria;
- migliorare la qualità della didattica erogata;
- accrescere l'attrattività dell'offerta formativa e la sostenibilità della didattica;
- migliorare il collegamento con il mondo del lavoro in risposta alle istanze provenienti dal territorio.

5.1.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis

Nel seguente schema riepilogativo sono riportati i dati relativi alle performance del Dipartimento a fronte dei target fissati per il biennio 2023-2024.

Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo	Baseline 2022 *	Rilevazione novembre 2025 (dati 2024)	Target 2024 **
AR e PRO3 *** Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea (L) o laurea magistrale a ciclo unico (LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU, in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente. (§)	38,7%	**48,26%**	42%
DEMM Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso. ($)	44,3%	**41%**	45%
DEMM Valutazioni medie degli studenti sulle attività di didattica erogata DEMM (media tra i valori espressi dagli indicatori SISVALDIDAT D1-D16). ($)	8,18	**8,24**	8,5
DEMM Stabilizzazione del numero dei nuovi iscritti (L, LM, LMCU). ($)	401	**430**	401
AR *** Proporzione di docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati. (§)	87,5%	**90,8%**	93,5%
PRO3 *** Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale. (§)	0	**55**	20

Fonti dei dati:
* Le *baseline* riportate nella tabella sono state fornite dal MUR nell'ambito del monitoraggio della programmazione triennale di Ateneo (PRO3) e dagli uffici di Ateneo/Dipartimento per gli indicatori non previsti dal PRO3.
** Valutazione finale delle attività all'a.s. 2024 ovvero all'a.a. 2024/2025.
*** AR identifica gli indicatori valutati dal MUR ai fini dell'Autonomia Responsabile; PRO3 identifica gli indicatori selezionati nella programmazione triennale di Ateneo (PRO3).
§ Ministero - Valorizzazione dell'autonomia responsabile e quota premiale del FFO.
$ Elaborazione dati Ateneo/Dipartimento.

Dal monitoraggio degli indicatori emergono elementi positivi e alcune criticità. Tra i primi si segnala, innanzitutto, la crescita complessiva delle valutazioni positive espresse dagli studenti DEMM in merito alla didattica erogata: l'indicatore SISVALDIDAT (media D1–D16) passa da 8,18 nella baseline 2022 a 8,24 nella rilevazione 2024, avvicinandosi al target fissato (pari a 8,5). Crescono anche gli avvii di carriera al primo anno (L, LM, LMCU), che passano da 401 a 430, superando il target programmato (≥ 401). È positivo, inoltre, il dato relativo al numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure a indagini conoscitive

sull'efficacia della didattica disciplinare o trasversale: dai 0 partecipanti della baseline si è giunti a 55, superando largamente il target fissato (20).

Per quanto riguarda l'adeguatezza della dotazione organica del personale docente, risulta incoraggiante il dato relativo alla percentuale dei docenti di ruolo individuati, nei Corsi di Studio (CdS), come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti: tale valore, pari all'87,5% nella baseline 2022, raggiunge il 90,8% nella rilevazione 2024, avvicinandosi al target programmato (93,5%).

Va, altresì, richiamato il rafforzamento dell'attrattività e della coerenza dei percorsi formativi attraverso interventi sull'offerta: dopo l'istituzione del CdS in Scienze dell'amministrazione digitale (a.a. 2023/2024 – erogato integralmente a distanza), si è proceduto, in occasione dell'aggiornamento dell'offerta formativa dipartimentale:

- all'attivazione, a partire dall'a.a. 2025/2026, del curriculum "Diritto e tecnologie" nell'ambito del CdS in Giurisprudenza (LMG/01), volto a fornire una preparazione giuridica di livello avanzato, unitamente a conoscenze e competenze (anche in ambito informatico e informatico-ingegneristico) per affrontare le problematiche connesse allo sviluppo delle nuove tecnologie (*legal tech, AI*) e al loro impatto sui diritti;
- alla ridefinizione del CdS erogato nell'ambito della classe L-41, ridenominato "Statistica per le assicurazioni e la finanza", a partire dall'a.a. 2025/2026, con l'obiettivo di offrire più elevate competenze e strumenti per la raccolta, la comunicazione e la gestione delle informazioni, anche in relazione all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali e informatiche;
- al potenziamento delle attività formative in tema di transizione digitale e sostenibilità nei percorsi formativi di area economica; in particolare, con l'istituzione dei curricula "Imprese e sviluppo sostenibile" nell'ambito del CdS in Economia Aziendale (L-18) e "Imprese, Mercati e Innovazione" nell'ambito del CdS in Economia e Management (LM-77).

Permangono, tuttavia, alcune criticità sulla regolarità complessiva delle carriere, soprattutto in relazione ai tempi di conseguimento del titolo: la percentuale di laureati entro la durata normale del corso registra una flessione, passando dal 44,3% al 41% (a fronte di un target del 45%). La transizione dal primo al secondo anno di corso mostra un significativo miglioramento, ma resta un passaggio sensibile su cui mantenere alta l'attenzione per prevenire ritardi e abbandoni successivi.

Anche per il carattere diffuso e persistente di tali criticità, il Dipartimento dovrà intensificare e, se del caso, rimodulare le azioni programmate, al fine di promuovere la regolarità degli studi e allontanare ritardi e abbandoni. In particolare, si rende necessario un duplice ordine di interventi coordinati:

- preliminari azioni di monitoraggio mirato, volte a individuare tempestivamente le principali cause alla base delle criticità riscontrate;
- successive azioni di miglioramento calibrate sui risultati del monitoraggio.

Tra le azioni di monitoraggio, a titolo esemplificativo, rientrano:

- l'analisi degli esiti degli esami di profitto (specie del primo anno di corso) e l'individuazione di attività formative per le quali si registrino elevati e costanti livelli di scarso rendimento;
- la verifica del coordinamento dei programmi di studio;
- la valutazione della distribuzione e del "peso" dei carichi di studio;
- il controllo sull'effettivo svolgimento delle verifiche intermedie dell'apprendimento.

Nell'ambito delle iniziative di miglioramento, occorrerà potenziare e, se necessario, rimodulare, per renderli più efficaci, i progetti "Matricole" e "Lauree in corso" già attivi presso il Dipartimento, vale a dire le iniziative di orientamento in itinere e tutorato offerte dai diversi CdS (quali, ad esempio, "Students Angel", "Smart EBF", "Progetto Virgilio", "Counseling di orientamento", "L&L", "ReStART"), a sostegno degli studenti fuori corso o per i quali si riscontrano ritardi nel sostenimento degli esami di profitto.

SWOT Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
▪ Offerta formativa di qualità, con metodologie didattiche varie e centrate sullo studente. ▪ Buona regolarità iniziale delle carriere (proporzione di studenti che si iscrivono al II anno con almeno 40 CFU sopra target). ▪ Interazione sistematica con gli stakeholder per la definizione dei profili in uscita e l'organizzazione di attività formative esterne.	▪ Calo/instabilità delle immatricolazioni in alcuni Corsi di Studio. ▪ Quota di laureati in corso inferiore ai target e in lieve peggioramento rispetto alla baseline. ▪ Valutazioni medie degli studenti sulla didattica sotto il valore-obiettivo. ▪ Copertura non pienamente adeguata dei docenti di riferimento in SSD di base e caratterizzanti.
Opportunità	**Minacce**
▪ Reti con imprese e istituzioni del territorio, utili per rafforzare la progettazione formativa e le competenze professionalizzanti e trasversali. ▪ Revisione mirata dell'offerta formativa tenendo conto dei bacini di riferimento, alla luce delle principali traiettorie di sviluppo (digitale, green, coesione sociale). ▪ Riqualificazione degli spazi del Campus urbano e potenziamento dei servizi (didattici, ricreativi, ristorativi abitativi).	▪ Effetti di medio-lungo periodo della crisi economica post-Covid sulle possibilità di investimento delle famiglie negli studi universitari. ▪ Calo demografico e spopolamento delle aree interne, con riduzione del bacino potenziale di studenti. ▪ Dispersione studentesca e nuove fragilità.

5.1.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025-2027

Sulla base degli esiti del monitoraggio e dell'analisi condotta nel Riesame annuale del precedente ciclo di pianificazione strategica (2023-2024), il Dipartimento DEMM, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo 2025-2027, individua i seguenti obiettivi strategici prioritari:

- promuovere il miglioramento della didattica e favorire la regolarità degli studi;
- offrire nuove prospettive e metodi di apprendimento aumentando il network accademico dello studente.

Tali obiettivi generali sono declinati attraverso specifici obiettivi operativi, quali:

- migliorare le performance dei neo-immatricolati nella transizione tra primo e secondo anno di corso;
- ridurre la dispersione e incrementare la quota degli studenti che completano il percorso nei tempi previsti;
- accrescere la qualità, l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa erogata;
- offrire maggiori opportunità di acquisizione di CFU presso altri Atenei;
- favorire la partecipazione all'iniziativa Erasmus Italiano.

In dettaglio, con riferimento agli obiettivi che mirano a perseguire la regolarità delle carriere, alla luce delle criticità evidenziate dal Riesame (in particolare la riduzione della percentuale di laureati entro la durata normale del corso e la presenza, pur a fronte di un netto miglioramento dell'indicatore I.1, di una quota non trascurabile di studenti che non maturano 40 CFU nel passaggio del primo anno), il Dipartimento intende:

- proseguire nell'erogazione dei precorsi in alcune materie di base, finalizzati a colmare lacune iniziali e a favorire il superamento degli obblighi formativi aggiuntivi (OFA), nonché nell'organizzazione di laboratori di natura pratico-esperienziale e di attività di didattica integrativa, con priorità per gli insegnamenti del primo anno caratterizzati da elevata numerosità o da esiti critici

negli esami di profitto; la programmazione di tali attività terrà, inoltre, conto degli insegnamenti per i quali siano previste, per ciascun CFU, minori ore di didattica frontale rispetto al monte ore complessivo di impegno dello studente;
- monitorare regolarmente gli esiti degli esami di profitto per individuare eventuali aree di criticità;
- confermare le premialità per gli studenti regolari, prevedendo un incremento di un punto del voto finale di laurea in favore degli studenti che risultino iscritti al secondo anno, avendo conseguito almeno 40 CFU nel primo anno di corso e che conseguano il titolo accademico entro la durata normale del ciclo di studi;
- rafforzare le attività di orientamento in itinere e di tutorato, potenziando i progetti già attivi (quali "Students Angel", "Smart EBF", "Virgilio", "Counseling di orientamento", "L&L", "ReStART") e rimodulandoli, ove necessario, sulla base delle evidenze del monitoraggio dipartimentale, con particolare attenzione agli studenti in ritardo o esposti a rischio di abbandono;
- garantire l'attivazione di percorsi formativi flessibili a beneficio di studenti lavoratori, studenti-atleti e studenti con bisogni educativi speciali, al fine di assicurare concrete condizioni di accessibilità ai percorsi formativi;
- proseguire nell'attività di monitoraggio mirato delle criticità, con riferimento in particolare agli esiti degli esami di profitto, al coordinamento dei programmi di studio, alla distribuzione e al peso dei carichi di studio, allo svolgimento e agli esiti delle verifiche intermedie di apprendimento.

Al fine di migliorare la qualità della didattica erogata, in considerazione dei risultati del Riesame del PSI 2023-2024, che evidenziano un miglioramento delle valutazioni degli studenti sulle attività di didattica erogata ma, al contempo, la necessità di un ulteriore consolidamento dei processi di AQ della didattica, il Dipartimento si propone di:
- proseguire nel miglioramento dei processi organizzativi dedicati alla didattica, anche tenuto conto delle relazioni del Nucleo di Valutazione, valorizzando ulteriormente sia l'interazione con la Commissione Paritetica Docenti-Studenti (e il coinvolgimento costante della popolazione studentesca) sia il ruolo attivo del Supporto Amministrativo Didattico;
- assicurare la corretta compilazione delle schede insegnamento (piattaforma Esse3), nel rispetto del *template* indicato dal Presidio della Qualità di Ateneo, al fine di fornire agli studenti informazioni complete, trasparenti e aggiornate;
- mantenere aggiornati i profili-docente sul portale di Ateneo, garantendo la disponibilità di informazioni complete su contatti, attività didattiche, attività di tutorato, ricerca e produzione scientifica;
- incentivare l'utilizzo della piattaforma e-learning di Ateneo "HANDY UNISANNIO", promuovendo modalità di erogazione coerenti con le metodologie digitali e con gli standard di qualità richiesti;
- favorire l'interdisciplinarità dei percorsi formativi, anche in considerazione dell'evoluzione recente dell'offerta formativa dipartimentale (digitalizzazione, tecnologie emergenti, sostenibilità);
- promuovere la formazione metodologico-didattica dei docenti e dei tutor, con particolare riferimento all'innovazione tecnologica, alla didattica attiva e all'utilizzo degli strumenti digitali;
- potenziare le attività di orientamento in ingresso e comunicazione e proseguire nel processo di razionalizzazione dell'offerta didattica.

In tema di sostenibilità della didattica, il Dipartimento - tenuto conto dei miglioramenti registrati nel Riesame circa la percentuale di docenti di ruolo afferenti ai settori di base e caratterizzanti - si propone di:
- ottimizzare ulteriormente la proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento nei CdS incardinati presso il Dipartimento, orientando la programmazione verso il consolidamento della dotazione organica necessaria;
- ridurre gradualmente il ricorso a supplenze e contratti esterni, qualora non giustificati da specifiche esigenze scientifiche e/o organizzative, al fine di garantire continuità ed equilibrio nell'erogazione dell'offerta formativa.

Infine, quanto all'esigenza di offrire maggiori opportunità di acquisizione di CFU presso altri Atenei, si intende promuovere la stipula di convenzioni "Erasmus italiano" che coinvolgano i percorsi formativi erogati dal DEMM; organizzare eventi nelle scuole e università per illustrare i benefici personali e professionali dell'esperienza Erasmus italiano; creare contenuti coinvolgenti (video, podcast) che mostrino l'esperienza Erasmus in modo realistico ed entusiasmante.

Per valutare l'efficacia delle azioni proposte e il conseguimento degli obiettivi prefissati, sono individuati specifici indicatori, riportati nella seguente tabella.

Tab. 1 - Obiettivi e Azioni per la Didattica

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE BASELINE 2024 TARGET 2027
Promuovere il miglioramento della didattica e favorire la regolarità degli studi.	Migliorare le performance dei neo-immatricolati nella transizione tra il primo e il secondo anno di corso.	Potenziamento di precorsi, laboratori pratico-esperienziali e attività di didattica integrativa, in particolare sugli insegnamenti del primo anno e sugli insegnamenti "critici" individuati tramite il monitoraggio degli esami. Tutorato e orientamento in itinere "proattivi", con identificazione precoce degli studenti a rischio (es. alert su CFU conseguiti, numero di esami ripetuti, mancata frequenza). Premialità per gli studenti che si iscrivono al secondo anno avendo conseguito almeno 40 CFU nel corso del primo anno accademico. Monitoraggio sistematico degli esiti degli esami del primo anno e delle prove intermedie, del coordinamento dei programmi, del peso dei carichi di studio. Supporto specifico su OFA e attività integrative, in continuità con quanto già realizzato nel ciclo precedente.	1) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU, in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente. Baseline: 48,26% Target: 49%
	Ridurre la dispersione universitaria e incrementare il numero di iscritti che completano gli studi nei tempi previsti.	Premialità per gli studenti che conseguono il titolo accademico entro la normale durata del corso Potenziamento delle attività didattiche integrative e di recupero in relazione ad esami di profitto con tassi di superamento particolarmente bassi Monitoraggio strutturato delle verifiche dell'apprendimento (anche in itinere) Percorsi flessibili a beneficio di studenti lavoratori o con BES Razionalizzazione dell'offerta formativa, equilibrata distribuzione dei carichi didattici e coordinamento dei programmi di studio Attività di orientamento in itinere e tutorship mirata	2) Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso. Baseline: 65,9% Target: 70%
	Accrescere la qualità e la sostenibilità dell'offerta formativa erogata.	Proseguire nel miglioramento dei processi organizzativi dedicati alla didattica Incoraggiare e assicurare: a) la corretta tenuta delle schede degli insegnamenti (esse3), nel rispetto degli *standard* qualitativi indicati dal Presidio della Qualità di Ateneo e al fine di fornire agli studenti informazioni chiare, complete e aggiornate circa gli obiettivi, i contenuti, i programmi di studio e le modalità di verifica dell'apprendimento; b) la corretta tenuta dei profili-docente sul portale di Ateneo, al fine di rendere disponibili informazioni complete e aggiornate su contatti, attività didattiche e di tutorato, attività di ricerca, *curricula* e pubblicazioni scientifiche; c) l'utilizzo della piattaforma di *e-learning* di Ateneo "HANDY UNISANNIO", basata sul sistema *Moodle*	3) Valutazioni medie sulle attività di didatta erogata DEMM (media tra i valori espressi dagli indicatori SISVALDIDAT D1-D16). Baseline: 8,24 Target: 8,5

		Promuovere e incentivare la partecipazione di docenti e tutor a iniziative di formazione, crescita e aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche a supporto della qualità e dell'innovazione, anche tecnologica, delle attività formative svolte in presenza e a distanza Potenziare le attività di orientamento in ingresso e comunicazione Proseguire nel processo di razionalizzazione dell'offerta formativa Valorizzare l'interdisciplinarietà dei percorsi formativi mediante insegnamenti integrati e moduli trasversali che sfruttino le competenze presenti nei diversi SSD Adeguare la dotazione organica del personale docente, con particolare riguardo ai settori scientifico disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti Ridurre il ricorso a supplenze e contratti esterni, se non motivati da esigenze specifiche	4) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati. Baseline: 90,8% Target: 92%
Offrire nuove prospettive e metodi di apprendimento aumentando il network accademico dello studente.	Offrire maggiori opportunità di acquisizione di CFU presso altri Atenei. Favorire la partecipazione all'iniziativa Erasmus Italiano.	Promuovere la stipula di convenzioni Erasmus italiano relativamente a corsi di studio DEMM Organizzare eventi nelle scuole e università per illustrare (anche attraverso video, podcast e altri materiali di comunicazione) i benefici personali e professionali dell'esperienza Erasmus italiano	5) Numero di convenzioni con Atenei stipulate nel triennio. Baseline: 3 Target: 4

5.2 Ricerca

5.2.1 Situazione attuale

La ricerca scientifica, di base e applicata, rappresenta uno dei pilastri dell'attività del Dipartimento DEMM e costituisce un elemento qualificante della sua identità accademica. In coerenza con il Piano Strategico di Ateneo 2025–2027 e con il Sistema di gestione della Qualità di Ateneo, il Dipartimento mira a rafforzare la qualità e la visibilità della produzione scientifica, a promuovere la partecipazione a progetti competitivi nazionali e internazionali e a valorizzare l'impatto delle attività di ricerca sul territorio, contribuendo sia alla formazione avanzata del capitale umano sia ai processi di innovazione economica, istituzionale e sociale.

La struttura del DEMM, articolata in aree giuridiche, economiche, aziendali e quantitative, favorisce lo sviluppo di linee di ricerca interdisciplinari e il presidio di tematiche di grande rilevanza scientifica e sociale (transizioni digitale e green, coesione territoriale, politiche pubbliche, regolazione dei mercati, inclusione e sostenibilità). Tali attività si esprimono sia attraverso una produzione scientifica che include contributi su riviste indicizzate di fascia alta, monografie e lavori collettanei, sia mediante la partecipazione a progetti finanziati da bandi competitivi, convenzioni in conto terzi, reti e centri di ricerca nazionali e internazionali.

Un ruolo centrale è svolto dal Dottorato di Ricerca, che costituisce il principale canale di formazione dei giovani ricercatori e di consolidamento delle comunità scientifiche interne. Negli ultimi anni il canale dottorale ha beneficiato di risorse straordinarie (in particolare PNRR e altri bandi dedicati), che hanno consentito un temporaneo innalzamento del numero di borse; a queste si affiancano borse estere e forme di cofinanziamento da parte di soggetti pubblici e privati. Il progressivo esaurimento delle linee straordinarie rende tuttavia necessario stabilizzare la capacità di attrazione di borse su basi strutturali e diversificate, come evidenziato nel monitoraggio del PSI 2023-2024 del DEMM e nel relativo Riesame.

Coerentemente con il cruscotto direzionale della programmazione strategica dipartimentale per il biennio 2023-2024, il quadro della Ricerca viene monitorato attraverso tre indicatori di sintesi:

- il rapporto fra iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa e docenti di ruolo, che misura la capacità del Dipartimento di alimentare il canale dottorale e di attrarre risorse dedicate;
- la percentuale di progetti di ricerca finanziati tramite bandi di tipo comparativo sul totale delle ricerche finanziate da fonti esterne, che esprime il peso effettivo della progettazione competitiva nella composizione dei finanziamenti alla ricerca;
- la percentuale di docenti e ricercatori con almeno una pubblicazione di fascia alta (Q1/Q2, fascia A, monografia) nel biennio di riferimento, che sintetizza il livello medio di collocazione della produzione scientifica del Dipartimento.

Il monitoraggio finale del PSI 2023-2024 restituisce un quadro articolato: da un lato, una significativa capacità di successo nei bandi competitivi e la presenza di nuclei di ricerca con produzione scientifica di eccellenza; dall'altro, l'esigenza di stabilizzare su basi ordinarie il canale dottorale e di diffondere in modo più omogeneo, tra tutti gli strutturati, la produzione di fascia alta. Su queste evidenze si fondano l'analisi SWOT riportata a seguire e la definizione di obiettivi strategici, operativi e azioni del nuovo Piano Strategico 2025–2027 del Dipartimento DEMM.

5.2.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis

Il punto di partenza della pianificazione strategica per la Ricerca, nel nuovo triennio, è costituito dal monitoraggio finale del PSI 2023-2024, che valuta le performance del DEMM rispetto ai tre indicatori selezionati, ossia 1) rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto

al totale dei docenti di ruolo; 2) percentuale dei progetti di ricerca vincitori di bandi di tipo competitivo, sul totale delle ricerche finanziate da fonti esterne; 3) Percentuale di docenti e ricercatori che hanno pubblicato almeno un lavoro Q1/Q2, fascia A/monografia nel biennio.

Per ciascun indicatore sono stati confrontati baseline 2022, target 2024 e valore di monitoraggio (dati 2024), come riportato nel cruscotto direzionale del DEMM.

Indicatore di conseguimento dell'obiettivo	**Baseline 2022 ***	**Rilevazione novembre 2025 (dati 2024)**	**Target 2024 ****
AR *** Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo. (§)	23%	**20,58%**	24%
AR *** Percentuale dei progetti di ricerca vincitori di bandi di tipo competitivo, sul totale delle ricerche finanziate da fonti esterne. (§)	76%	**90.81%**	76%
DEMM Percentuale di docenti e ricercatori che hanno pubblicato almeno un lavoro Q1/Q2, fascia A/monografia nel biennio. ($)	76%	**66%**	77%

Fonti dei dati:
* Le *baseline* riportate nella tabella sono state fornite dal MUR nell'ambito del monitoraggio della programmazione triennale di Ateneo (PRO3) e dagli uffici di Ateneo/Dipartimento per gli indicatori non previsti dal PRO3.
** Valutazione finale delle attività all'a.s. 2024 ovvero all'a.a. 2024/2025.
*** AR identifica gli indicatori valutati dal MUR ai fini dell'Autonomia Responsabile; PRO3 identifica gli indicatori selezionati nella programmazione triennale di Ateneo (PRO3).
§ Ministero - Valorizzazione dell'autonomia responsabile e quota premiale del FFO.
$ Elaborazione dati Ateneo/Dipartimento.

Rapporto dottorandi con borsa/docenti

A fronte di una baseline del 23% e di un target fissato al 24%, il valore aggiornato dell'indicatore si attesta al 20,58%, evidenziando uno scostamento negativo rispetto al valore obiettivo. Il trend non è tuttavia lineare: nel triennio 2022–2024 il rapporto ha raggiunto un picco del 35,53% grazie al forte contributo delle borse PNRR e di altre linee straordinarie, per poi ridursi con l'esaurirsi di tali finanziamenti, a fronte di una componente relativamente stabile di borse estere e, in misura minore, di borse cofinanziate da soggetti terzi. In prospettiva, il Dipartimento si pone l'obiettivo di stabilizzare il canale dottorale attraverso il consolidamento delle borse estere, l'aumento delle borse cofinanziate da imprese e altri soggetti pubblici/privati e una partecipazione più sistematica a bandi regionali, nazionali e sovranazionali dedicati ai dottorati (dottorati industriali, bandi tematici, programmi europei).

Progetti finanziati tramite bandi competitivi

L'indicatore registra una performance molto positiva: a fronte di una baseline e di un target entrambi pari al 76%, il valore di monitoraggio raggiunge il 90,81%, segnalando che la gran parte delle ricerche finanziate da fonti esterne deriva da bandi competitivi. Il risultato è legato in particolare al successo nei bandi PRIN, alla partecipazione a bandi regionali e alla contestuale crescita di accordi e progetti in conto terzi. Nel nuovo ciclo di pianificazione si propone di riallineare verso l'alto il target di questo indicatore e di consolidare le misure di supporto alla progettazione competitiva (assistenza tecnica, condivisione di buone pratiche, momenti formativi dedicati).

Produzione scientifica di fascia alta

Per la quota di docenti e ricercatori con almeno una pubblicazione Q1/Q2, fascia A o monografia nel biennio, a fronte di una baseline pari al 76% e di un target del 77%, il valore aggiornato si attesta al 66%, evidenziando uno scostamento significativo. L'indicatore è stato calcolato attraverso: estrazione delle pubblicazioni IRIS 2023-2024 (articoli e monografie); verifica delle riviste Q1/Q2 tramite SJR e delle riviste di fascia A (aree 12 e 13) tramite le liste ANVUR; conteggio degli strutturati con almeno un prodotto di fascia alta nel biennio. Ne deriva che circa due terzi dei docenti hanno almeno un output di eccellenza nel periodo considerato, ma la distribuzione della produttività di fascia alta risulta disomogenea tra i diversi afferenti. Tale risultato va letto anche alla luce dei tempi fisiologici di pubblicazione, che possono collocare parte dei prodotti di alta qualità oltre l'orizzonte temporale 2023-2024. Fra le azioni di miglioramento già in discussione rientrano la revisione dei criteri interni di premialità, in senso più orientato alla qualità e all'impatto scientifico, e il sostegno alla partecipazione a reti e progetti che favoriscano produzioni di maggiore standing.

Complessivamente, il monitoraggio dell'area Ricerca restituisce un quadro dipartimentale con una forte capacità di successo nei bandi competitivi, mantiene una buona attrattività dottorale, ma con un rapporto borse/docenti da stabilizzare su valori coerenti con i target, e registra una produttività di fascia alta significativa ma non ancora allineata agli obiettivi, soprattutto in termini di distribuzione tra gli strutturati. Tali elementi costituiscono il nucleo di partenza per l'analisi SWOT e per la definizione degli obiettivi e delle azioni del nuovo PS 2025–2027, in particolare lungo tre direttrici: consolidare il canale dottorale, ampliare in modo strutturato le attività in conto terzi e diffondere più omogeneamente la produzione scientifica di eccellenza all'interno del Dipartimento.

Dalle risultanze dell'analisi di monitoraggio svolta, è possibile definire l'analisi SWOT, riportata a seguire.

SWOT Analysis

Punti di forza	**Punti di debolezza**
● Numero di dottorandi con borsa in linea con i livelli medi di Ateneo. ● Forte capacità di successo nei bandi competitivi, con un'elevata percentuale di progetti finanziati rispetto al totale delle ricerche esterne. ● Presenza di gruppi di ricerca riconosciuti a livello nazionale e internazionale.	● Esiguo numero di accordi e progetti strutturati in conto terzi rispetto al potenziale. ● Quota non elevata di pubblicazioni su riviste di fascia alta (Q1/Q2, fascia A) rispetto alla baseline e al target. ● Presenza di strutturati poco attivi o con output scientifici di standing limitato, con distribuzione disomogenea della produttività di eccellenza
Opportunità	**Minacce**
● Nuove programmazioni di fondi europei e nazionali (Horizon Europe, PNRR, fondi regionali) per la ricerca e l'innovazione. ● Sviluppo di progetti interdisciplinari su temi trasversali (sostenibilità, transizione digitale, coesione territoriale). ● Domanda crescente di ricerca applicata da parte di imprese, pubbliche amministrazioni e terzo settore, anche nelle aree interne.	● Possibile riduzione dei finanziamenti ordinari e maggiore competizione per le risorse disponibili. ● Competizione con dipartimenti di maggiori dimensioni o individuati come "di eccellenza". ● Rischio di eccessiva dipendenza da fondi straordinari, con conseguente instabilità nel medio periodo.

5.2.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025-2027

Alla luce del monitoraggio degli indicatori dell'ambito Ricerca, della relativa SWOT e delle evidenze emerse nel Riesame del PSI 2023-2024, il Dipartimento, in continuità con il ciclo precedente ma con un più forte orientamento alla stabilizzazione del canale dottorale, al consolidamento della capacità

progettuale competitiva (anche in chiave internazionale) e alla diffusione della produzione scientifica di fascia alta tra gli strutturati, definisce per il triennio 2025-2027 tre obiettivi strategici:

- aumentare la platea di studenti dei corsi di Dottorato di Ricerca;
- potenziare il finanziamento esterno della ricerca;
- rafforzare la produttività scientifica.

Tali obiettivi generali sono declinati attraverso specifici obiettivi operativi, tra i quali:

- stabilizzare e rafforzare il rapporto dottorandi con borsa/docenti di ruolo attraverso canali di finanziamento strutturali e diversificati;
- incrementare il peso dei progetti competitivi e delle attività in conto terzi sul complesso delle risorse di ricerca;
- accrescere lo standard qualitativo e quantitativo della produzione scientifica degli afferenti rispetto ai prodotti di fascia alta.

Nello specifico, con riguardo al percorso formativo dei giovani ricercatori, l'obiettivo riguarda il mantenimento e, ove possibile, il miglioramento del rapporto iscritti al primo anno di Dottorato con borsa/docenti di ruolo, tenendo conto dell'andamento non lineare dell'indicatore, fortemente influenzato nel periodo 2022-2023 dalle borse PNRR e da altre linee straordinarie di finanziamento. In un contesto in cui tali risorse risultano ridimensionate, il DEMM intende stabilizzare su basi strutturali il canale dottorale, evitando una contrazione duratura del rapporto borse/docenti legata al venir meno dei fondi emergenziali. In quest'ottica, le principali azioni previste riguardano:

- *diversificazione delle fonti di finanziamento per le borse di dottorato*, attraverso:
  - maggiore utilizzo di borse estere (programmi MAECI, borse governative per studenti stranieri e IRE, altri programmi analoghi);
  - attivazione e/o ampliamento di borse cofinanziate da imprese, pubbliche amministrazioni, enti del terzo settore (dottorati industriali e professionalizzanti);
  - partecipazione sistematica a bandi regionali, nazionali e dell'Unione Europea dedicati ai dottorati (dottorati industriali, bandi tematici, programmi europei per la formazione dottorale);
- *rafforzamento dell'attrattività internazionale del dottorato*, mediante:
  - consolidamento delle reti già esistenti con Atenei e centri di ricerca esteri;
  - promozione mirata del corso di Dottorato su canali internazionali e in occasione di iniziative dedicate;
  - potenziamento del supporto organizzativo e linguistico ai dottorandi in ingresso, semplificando le procedure e garantendo adeguati servizi di accoglienza e accompagnamento amministrativo;
- *allineamento prudenziale dei target alle nuove condizioni di contesto*, programmando valori-obiettivo coerenti con un rapporto borse/docenti sostenibile nel medio periodo, depurato dall'effetto straordinario delle borse PNRR, ma orientato a una crescita progressiva rispetto ai valori minimi registrati nell'ultima rilevazione.

Con riferimento al rafforzamento della competitività della ricerca, il monitoraggio e il Riesame evidenziano una significativa capacità del Dipartimento nell'accesso a bandi competitivi (valore 2024 pari al 90,81%, ben oltre baseline e target), a fronte di margini ancora significativi di sviluppo sul versante delle attività in conto terzi e della strutturazione di partenariati stabili con soggetti esterni. L'OS mira, pertanto, a consolidare i risultati già conseguiti in tema di progettazione competitiva e a potenziare in modo integrato collaborazioni, conto terzi e internazionalizzazione della ricerca.

Le principali linee di azione previste sono:

- *sviluppo di un portafoglio strutturato di collaborazioni di ricerca con Università, enti di ricerca, imprese, pubbliche amministrazioni e terzo settore*, attraverso:
  - mappatura e comunicazione sistematica delle competenze dipartimentali (giornate della ricerca DEMM, eventi tematici, strumenti informativi dedicati);
  - rinnovo dei partenariati esistenti e attivazione di nuove convenzioni in conto terzi su temi coerenti con le traiettorie di sviluppo delle aree interne, la transizione digitale e green, la coesione sociale;

    - integrazione più stretta fra Terza Missione e Ricerca, trasformando le collaborazioni territoriali anche in progetti di ricerca applicata e di ricerca-azione;
- *consolidamento della capacità progettuale competitiva*, tramite:
    - costituzione di gruppi di lavoro tematici per la preparazione congiunta di proposte su bandi regionali, nazionali ed europei;
    - rafforzamento del supporto tecnico-amministrativo alla progettazione (scouting bandi, verifica formale, supporto alla definizione di budget e cronoprogrammi, assistenza nella rendicontazione), in sinergia con le strutture di Ateneo;
- *potenziamento della dimensione internazionale della ricerca*, attraverso:
    - promozione dell'interazione sistematica tra visiting professor e membri del Dipartimento (seminari congiunti, co-tutele di tesi, collaborazione a progetti);
    - organizzazione di summer school e conferenze internazionali presso il DEMM, anche in sinergia con i percorsi di dottorato;
    - creazione e/o adesione a network di ricerca con Università straniere su temi coerenti con le aree di specializzazione del Dipartimento;
    - incentivi alla mobilità in uscita dei docenti per periodi di visiting presso istituzioni estere, anche facendo leva su bandi competitivi dedicati.

Infine, in tema di qualità della produzione scientifica, il monitoraggio mostra che, pur in presenza di gruppi e linee di ricerca di eccellenza, la quota di strutturati con almeno un prodotto di fascia alta (Q1/Q2, fascia A, monografia), ossia il 66%, nel periodo considerato, risulta inferiore alla baseline e al target, evidenziando una distribuzione non omogenea della produttività di eccellenza. Si intende, dunque, innalzare complessivamente lo standard di collocazione delle pubblicazioni dei membri del Dipartimento e diffondere più equamente la produzione di alta qualità scientifica all'interno dello stesso.

A tal fine, si prevedono le seguenti azioni:

- *revisione dei meccanismi interni di premialità, orientando in modo più selettivo criteri e pesi verso*:
    - pubblicazioni su riviste indicizzate di fascia Q1/Q2 e riviste ANVUR di fascia A;
    - monografie con editori di riconosciuto prestigio, nazionale e internazionale;
    - partecipazione a progetti competitivi che producano output scientifici ad alto impatto;
- *iniziative strutturate di sostegno alla qualità della produzione scientifica*, quali:
    - organizzazione periodica di "research days" e di seminari interni di discussione di progetti di ricerca, draft di articoli e monografie;
    - attività di mentoring scientifico per dottorandi e ricercatori junior, con il coinvolgimento di docenti con consolidata esperienza internazionale;
    - promozione di call interne per la preparazione di special issue tematici su riviste indicizzate, volumi collettanei e progetti editoriali di Dipartimento;
- *monitoraggio mirato dell'indicatore per area disciplinare*, al fine di individuare tempestivamente eventuali divari interni, indirizzare azioni di supporto verso i gruppi meno strutturati e valorizzare le esperienze di successo come modelli e buone pratiche da diffondere.

Nel complesso, gli obiettivi e le azioni delineate appaiono coerenti con il quadro emerso dal monitoraggio finale del PSI 2023–2024 e dal Riesame: essi mirano a consolidare i punti di forza già emersi (successo nei bandi competitivi, presenza di gruppi di ricerca riconosciuti, componente dottorale internazionalizzata) e a intervenire sulle criticità evidenziate (dipendenza da fondi straordinari per il dottorato, distribuzione disomogenea della produzione di fascia alta, limitato sviluppo sistematico del conto terzi), in coerenza con il nuovo Piano Strategico di Ateneo 2025-2027.

Tab. 2 - Obiettivi e Azioni per la Ricerca

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE BASELINE 2024 TARGET 2027
Aumentare la platea di studenti dei corsi di Dottorato di Ricerca	Migliorare il rapporto dottorandi con borsa/docenti di ruolo attraverso canali di finanziamento strutturali e diversificati.	Consolidare e potenziare il canale delle borse estere, valorizzando accordi e partenariati internazionali (università partner, programmi MAECI/IRE, altri programmi governativi). Intensificare la ricerca di borse cofinanziate da imprese e altri soggetti privati, anche tramite percorsi di dottorato industriale e strumenti di co-progettazione ricerca-impresa. Strutturare procedure dedicate di scouting per bandi regionali, nazionali e sovranazionali (dottorato industriale, Horizon Europe, MSCA, bandi tematici) per borse di dottorato, con supporto tecnico-amministrativo. Promuovere in modo mirato l'iscrizione di candidati stranieri (borse estere, programmi di mobilità, co-tutele) mediante call e campagne informative dedicate. Formalizzare, ove possibile, accordi quadro con imprese e PA per il cofinanziamento pluriennale di borse di dottorato.	6) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo. Baseline: 20,58% Target: 21%
Potenziare il finanziamento esterno della ricerca	Incrementare stabilmente il peso dei progetti competitivi e delle attività in conto terzi sul complesso delle risorse di ricerca.	Attivazione di nuove convenzioni in conto terzi con soggetti pubblici e privati (PA, imprese, ordini professionali, terzo settore), anche tramite un convegno dipartimentale annuale volto a far conoscere le competenze del DEMM e a intercettare la domanda di ricerca. Rinnovo e consolidamento delle collaborazioni di ricerca in conto terzi, già in essere, con obiettivi pluriennali e maggiore integrazione con le attività di Terza Missione. Creazione di gruppi di lavoro tematici tra strutturati per la partecipazione congiunta a bandi competitivi regionali, nazionali e comunitari, con coordinamento dipartimentale. Potenziamento delle attività relative alla tempestiva pubblicizzazione e diffusione dei bandi di progetti di ricerca (mailing interno, calendario bandi, momenti di presentazione), creando sinergie tra i membri di Dipartimento. Valorizzazione del supporto tecnico-amministrativo alla progettazione (check formale, budget, cronoprogrammi, rendicontazione).	7) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi. Baseline: 90,81% Target: 91% 8) Rapporto tra finanziamento esterno della ricerca (proventi in € da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi) e numero di docenti di ruolo. Baseline: 6.067,13 € Target: 7.000 €

Rafforzare la produttività scientifica	Accrescere lo standard qualitativo e quantitativo della produzione scientifica degli afferenti, con particolare attenzione ai prodotti di fascia alta.	Revisione del regolamento dei meccanismi interni di premialità in chiave più selettiva, orientata alla qualità e all'impatto (Q1/Q2, fascia A, monografie con editori di prestigio), con criteri trasparenti e stabili. Promozione di iniziative convegnistiche dipartimentali (almeno annuali), con pubblicazione di Special Issue, su temi trasversali e di frontiera, anche in ottica di networking nazionale e internazionale. Rafforzamento del supporto ai prodotti scientifici (seminari di "scientific writing", supporto alla scelta delle riviste, condivisione di buone pratiche di pubblicazione). Monitoraggio periodico dei prodotti indicizzati (IRIS, SCOPUS, WOS, liste ANVUR) con feedback individuali e di area sul posizionamento scientifico. Incentivazione della co-authorship interna e inter-dipartimentale per la produzione di articoli su riviste di fascia alta e monografie di ampio respiro.	9) Percentuale di docenti e ricercatori che hanno pubblicato almeno un lavoro Q1/Q2, fascia A o monografia nel triennio. Baseline: 66% Target: 75%

5.3 Terza Missione

La Terza Missione del Dipartimento DEMM si configura come una leva strategica per la creazione di valore pubblico nei confronti delle comunità locali e, in particolare, dei territori interni. In coerenza con le indicazioni ANVUR e con il Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, oltre che con il Piano Strategico di Ateneo, essa persegue una mission centrata sul trasferimento e sulla coproduzione di conoscenze giuridiche, economiche e manageriali, sulla diffusione della cultura scientifica e professionale e sul sostegno ai processi di innovazione sociale ed economica del territorio.
La natura multidisciplinare del Dipartimento consente di presidiare in modo integrato diversi ambiti della vita culturale, sociale ed economica del territorio, posizionando il Dipartimento come attore riconosciuto dell'ecosistema territoriale. In questa prospettiva, le attività di Terza Missione sono orientate a:

- valorizzare e trasferire i risultati della ricerca mediante collaborazioni strutturate con imprese, pubbliche amministrazioni, ordini professionali e terzo settore;
- promuovere iniziative imprenditoriali, anche attraverso spin-off e start-up accademiche;
- produrre beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale (formazione continua, public engagement, iniziative rivolte a pubblici non accademici), con particolare attenzione alle esigenze e alle vulnerabilità dei territori interni.

5.3.1 Situazione attuale

Il monitoraggio finale del PSI 2023-2024 evidenzia un significativo rafforzamento dell'area Terza Missione, con il pieno conseguimento - e in più casi il superamento - dei target associati agli indicatori di riferimento. In particolare, si registra:

- un aumento marcato del numero di convenzioni e accordi con imprese, ordini professionali e istituzioni pubbliche, inclusa la crescita delle attività in conto terzi;
- un'espansione consistente delle iniziative di formazione e informazione rivolte all'esterno (professionisti, operatori pubblici e privati, cittadinanza);
- una crescita delle attività di public engagement e di eventi destinati a un pubblico non accademico, che consolidano il ruolo del DEMM come hub culturale nel territorio.

Tali risultati confermano la forte proattività dei docenti, l'elevata trasferibilità delle competenze multidisciplinari del Dipartimento e un posizionamento consolidato dello stesso nei network locali di collaborazione. Allo stesso tempo, il Riesame del PSI 2023-2024 mette in luce alcuni elementi di criticità strutturale:

- la capacità di attrarre finanziamenti competitivi e commissionati, sebbene in miglioramento, risulta ancora inferiore al potenziale, specie se rapportata alla domanda di ricerca applicata proveniente da imprese, pubbliche amministrazioni e terzo settore;
- le attività di Terza Missione sono in larga parte promosse e gestite su base individuale, con un grado ancora limitato di integrazione e regia unitaria dipartimentale;
- il supporto amministrativo-organizzativo è sottodimensionato rispetto al volume di iniziative;
- manca un repository centralizzata per accordi, convenzioni e progetti, e il monitoraggio è tuttora prevalentemente centrato sugli output (numero di iniziative, convenzioni, eventi) più che sugli outcome e sull'impatto territoriale.

5.3.2 Monitoraggio indicatori e SWOT Analysis

Indicatore di conseguimento dell'obiettivo	Baseline *	Novembre 2025 (dati 2024)	Target 2024 **
DEMM Numero di attività di formazione/informazione organizzate ($)	1	**6**	2
DEMM Numero di convenzioni e accordi quadro stipulati e/o attivi ($)	6	**25**	14
DEMM Numero di convenzioni attive con ordini professionali e altri attori istituzionali rivolte alla formazione continua ($)	2	**6**	4
DEMM Numero di iniziative destinate ad un pubblico non accademico ($)	13	**19**	18

Fonti dei dati:
* Le *baseline* riportate nella tabella sono state fornite dal MUR nell'ambito del monitoraggio della programmazione triennale di Ateneo (PRO3) e dagli uffici di Ateneo/Dipartimento per gli indicatori non previsti dal PRO3.
** Valutazione finale delle attività all'a.s. 2024 ovvero all'a.a. 2024/2025.
*** AR identifica gli indicatori valutati dal MUR ai fini dell'Autonomia Responsabile; PRO3 identifica gli indicatori selezionati nella programmazione triennale di Ateneo (PRO3).
§ Ministero - Valorizzazione dell'autonomia responsabile e quota premiale del FFO.
$ Elaborazione dati Ateneo/Dipartimento.

Come già rilevato, gli obiettivi operativi fissati per la Terza Missione risultano complessivamente conseguiti, con un superamento sistematico dei target previsti per tutti gli indicatori di area. I monitoraggi hanno evidenziato un significativo rafforzamento del profilo di Terza Missione del Dipartimento, sia in termini di volume delle attività sia in termini di ampiezza delle relazioni con gli stakeholder esterni.

Il numero di convenzioni e accordi quadro con imprese, enti e istituzioni ha conosciuto un incremento marcato, attestandosi a 25 convenzioni/accordi attivi, di cui 10 in conto terzi, a fronte di un target già ambizioso rispetto al 2021. Tale andamento documenta una progressiva apertura del DEMM verso il tessuto produttivo e istituzionale, confermata anche dall'aumento delle convenzioni con ordini professionali in ambito economico-giuridico, passate da 2 a 6, con i principali ordini delle province di Avellino e Benevento. Le convenzioni hanno dato luogo a cicli strutturati di seminari e iniziative di formazione continua, tra cui, a titolo esemplificativo, i percorsi sulla riforma Cartabia e sull'incongruenza di genere in collaborazione con l'Ordine degli Avvocati di Benevento e webinar rivolti ai magistrati dei tribunali di Avellino e Benevento.

Anche l'indicatore relativo alle attività di formazione/informazione e quello sulle iniziative destinate a pubblici non accademici superano ampiamente i target 2024, confermando la capacità del Dipartimento di progettare e realizzare interventi di public engagement con continuità. In questa direzione si collocano, tra gli altri, i "Laboratori della Legalità" (ciclo di 17 incontri laboratoriali sui temi della legalità), il ciclo "Incontri d'Archivio" in collaborazione con l'Archivio di Stato di Benevento e iniziative rivolte alla valorizzazione del patrimonio culturale locale, come il progetto "Città storiche patrimonio UNESCO" sviluppato con il Rotary Club. Particolare rilievo assume inoltre la partecipazione del DEMM all'8° Festival Filosofico del Sannio, organizzato con l'Associazione "Stregati da Sophia", che ha consolidato ulteriormente il ruolo del Dipartimento come attore culturale di riferimento nel territorio.

Una parte rilevante delle attività di Terza Missione è rivolta al mondo della scuola: si è registrato un numero crescente di Summer School, percorsi laboratoriali e interventi seminariali richiesti direttamente dagli istituti scolastici, con una presenza stabile dei docenti del Dipartimento lungo l'intero anno scolastico. Ciò ha rafforzato le partnership con gli istituti secondari superiori del territorio sannita, configurando il

DEMM come interlocutore strutturato per la progettazione congiunta di iniziative educative e di orientamento.

Per quanto riguarda l'imprenditorialità accademica, risultano attive due spin-off costituite nel 2018, prorogate fino al 2026 in virtù della nuova regolamentazione di Ateneo. Tali iniziative, pur numericamente contenute, svolgono in maniera continuativa la funzione di trasferimento di competenze universitarie verso i rispettivi mercati di riferimento, con un fatturato che mostra un trend in crescita e rappresenta un primo nucleo su cui innestare eventuali interventi di potenziamento.

SWOT Analysis

Punti di Forza	**Punti di Debolezza**
▪ Disponibilità di elevate competenze multidisciplinari da valorizzare attraverso il trasferimento di conoscenze. ▪ Proattività dei docenti del Dipartimento nell'organizzazione di eventi e iniziative culturali e scientifiche. ▪ Collaborazioni consolidate con enti, associazioni e ordini professionali del territorio. ▪ Strutture per la didattica e la ricerca (aule e laboratori) completamente ristrutturate e rinnovate, messe a disposizione della comunità per incontri, convegni, workshop e altre iniziative.	▪ Limitata capacità di attrarre finanziamenti competitivi e proventi da ricerche commissionate da stakeholder esterni, rispetto al potenziale del Dipartimento. ▪ Sottodimensionamento delle strutture organizzative dedicate al supporto della Terza Missione in termini di risorse umane. ▪ Fondi limitati di Ateneo e di Dipartimento dedicati a progetti di Terza Missione. ▪ Mancanza di strumenti organizzativi consolidati per la gestione e la comunicazione della Terza Missione (es. repository centralizzata per accordi e convenzioni, repository centralizzata per progetti di Dipartimento).
Opportunità	**Minacce**
▪ Elevata brand reputation del Dipartimento nel sistema economico e sociale di riferimento. ▪ Possibilità di accedere a finanziamenti regionali, nazionali e comunitari per progetti di innovazione, trasferimento di conoscenze e impatto sociale. ▪ Tessuto produttivo rappresentato da PMI che potrebbero beneficiare delle conoscenze e competenze universitarie in molti ambiti, non avendo la possibilità di sviluppare al proprio interno attività strutturate di ricerca e sviluppo. ▪ Platea numerosa di professionisti e utenti non accademici che possono essere raggiunti da iniziative di public engagement anche oltre l'ambito provinciale.	▪ Tessuto produttivo poco strutturato e debole dal punto di vista organizzativo, economico e finanziario. ▪ Scarsa presenza di grandi imprese. ▪ Esodo continuo delle nuove generazioni verso aree del Paese più ricche e con maggiori opportunità, che impoverisce il tessuto imprenditoriale. ▪ Limitata propensione del tessuto produttivo a investire risorse private in attività di formazione e innovazione.

In coerenza con il Riesame, il principale ambito di miglioramento non riguarda più il volume delle attività - ormai consolidato e superiore ai target - bensì la loro strutturazione sistemica e la misurazione dell'impatto: si rende necessario passare da un monitoraggio centrato sugli output (numero di eventi, convenzioni, iniziative) a un modello che includa indicatori di *outcome* e di impatto territoriale, sostenuto da un adeguato supporto amministrativo e da strumenti organizzativi dedicati.

5.3.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025-2027

Alla luce del monitoraggio del PSI DEMM 2023–2024 e del Riesame, la strategia di Terza Missione per il triennio 2025-2027 viene riprogettata in chiave più *mission-oriented*, con l'obiettivo di consolidare i risultati già raggiunti (in particolare su convenzioni, attività formative e iniziative di public engagement) e, al tempo stesso, di rafforzare la misurazione degli outcome e dell'impatto sul territorio, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo 2025-2027 e con le priorità delle aree interne.

In particolare, la strategia per il triennio 2025-2027 evolve da una logica "di volume" a una logica che:

- colleghi *ex ante* ogni iniziativa di Terza Missione a obiettivi specifici di sviluppo territoriale (in particolare delle aree interne) e a indicatori di outcome e impatto;
- integri maggiormente le attività di formazione continua, consulenza, co-progettazione con pubbliche amministrazioni, imprese, terzo settore e public engagement con le linee di ricerca dipartimentali;
- valorizzi percorsi di ricerca-azione partecipativa e living lab territoriali, anche in connessione con l'ecosistema dell'innovazione (startup, incubatori, hub territoriali, programmi PNRR e fondi regionali);
- si doti di strumenti organizzativi adeguati (coordinamento centrale, repository unica, procedure standard per la gestione dei progetti e la misurazione dell'impatto).

Obiettivo del DEMM, nel nuovo ciclo di pianificazione è, dunque, non solo mantenere l'attuale vivacità di iniziative, ma tradurla in una strategia unitaria di Terza Missione, chiaramente allineata con la Politica per la Qualità e con il Piano Strategico di Ateneo 2025-2027, capace di rendere misurabile l'impatto delle attività sullo sviluppo sostenibile delle comunità e dei territori serviti dal Dipartimento.

Ciò detto, la strategia si articola in quattro Obiettivi Strategici (OS):

- incentivare la diffusione della cultura imprenditoriale e l'imprenditorialità accademica;
- potenziare la valorizzazione ed il trasferimento dei risultati di ricerca e innovazione;
- valorizzare l'innovazione della formazione nel settore delle professioni;
- valorizzare il ruolo del Dipartimento DEMM nel sistema culturale del territorio di riferimento.

Tali obiettivi generali sono declinati nei seguenti obiettivi operativi e azioni.

La diffusione della cultura imprenditoriale (OS1), intesa come punto di incontro tra conoscenze scientifiche, innovazione e competenze gestionali, rappresenta una leva fondamentale per tradurre i risultati della ricerca in valore economico e sociale per il territorio, in particolare in un contesto caratterizzato da tessuto produttivo frammentato e prevalenza di PMI e prevede i seguenti obiettivi operativi:

- favorire una maggiore partecipazione di docenti, ricercatori, dottorandi e studenti a iniziative formative e informative sullo sviluppo di idee di impresa, spin-off, start-up e progetti applicativi;
- diffondere la cultura d'impresa valorizzando le specificità delle aree interne e le vocazioni territoriali (turismo culturale, economia sociale, green e digitale), anche attraverso approcci di ricerca-azione partecipativa;
- incrementare le iniziative di imprenditorialità accademica.

Tra le principali azioni utili al perseguimento di tali obiettivi operativi, il dipartimento propone la:

- progettazione e realizzazione di percorsi formativi/informativi sulla creazione d'impresa (laboratori, cicli seminariali, micro-moduli), anche in collaborazione con incubatori, associazioni di categoria e stakeholder territoriali.
- organizzazione di dibattiti e incontri con imprenditori, manager e spin-off accademici su buone pratiche nazionali e internazionali.
- promozione della partecipazione a competizioni e call for idea imprenditoriali (*business plan competition*, *hackathon*, *call for startup*), con eventuali forme di accompagnamento alla progettazione.

La necessità di rendere più sistemico il trasferimento delle conoscenze (OS2) e di rafforzare la capacità di attrarre finanziamenti competitivi e commissionati è resa evidente dai risultati del Riesame - che rileva, però, anche una crescita significativa delle convenzioni e delle attività in conto terzi svolte nell'ambito della Terza Missione del DEMM - è favorita dal seguente obiettivo operativo: sviluppare modelli strutturati di collaborazione con imprese, pubbliche amministrazioni, ordini professionali e terzo settore, finalizzati al trasferimento di conoscenze e alla co-progettazione di interventi ad alto impatto territoriale.

Alcune delle azioni previste per il raggiungimento di tale obiettivo operativo riguardano:

- organizzazione di seminari tematici e tavoli di co-progettazione con imprese, enti e istituzioni per individuare fabbisogni di innovazione e linee di collaborazione in ottica di medio periodo;
- attivazione di accordi quadro per attività di ricerca applicata, consulenza, formazione congiunta e/o trasferimento di conoscenze;
- potenziamento degli strumenti di comunicazione (sito di Dipartimento, canali digitali, repository di convenzioni e progetti) per rendere maggiormente visibile e accessibile l'offerta di competenze

del DEMM.

Mentre per la valorizzazione dell'attività di formazione nel settore delle professioni (OS3), il monitoraggio del PSI 2023-2024 conferma il forte sviluppo di convenzioni con ordini professionali e iniziative per la formazione continua. In tale direzione, nel nuovo ciclo si punta a consolidare e innovare ulteriormente tali percorsi, attraverso i seguenti obiettivi operativi:

- rafforzare la qualità, l'innovazione e l'aggiornamento dell'offerta formativa rivolta a ordini professionali, pubbliche amministrazioni e attori istituzionali, in coerenza con i fabbisogni emergenti (es. riforme normative, sostenibilità, digitale, transizioni green);
- consolidare e strutturare il dialogo con gli ordini professionali e con le amministrazioni pubbliche, attraverso percorsi continuativi e programmi formativi pluriennali.

Tali obiettivi vengono realizzati attraverso azioni di:

- monitoraggio sistematico dei fabbisogni formativi degli ordini professionali e degli enti pubblici del territorio, con aggiornamento periodico dell'offerta formativa.
- rinnovo e consolidamento delle convenzioni già attive con gli ordini professionali e attivazione di nuove collaborazioni in aree emergenti.
- sperimentazione di format didattici innovativi (laboratori avanzati, studi di caso territoriali, formazione blended e online) per accrescere l'efficacia e la spendibilità delle competenze acquisite.

Infine, il riconoscimento del ruolo del DEMM nel sistema culturale del territorio di riferimento (OS4), riconosciuto come attore centrale nel sistema culturale locale va ulteriormente potenziato attraverso il passaggio da una pluralità di iniziative a una strategia di impatto più integrata, con attenzione specifica alle aree interne, perseguendo i seguenti obiettivi operativi:

- rafforzare il ruolo del Dipartimento nella crescita socio-culturale del territorio, con particolare riferimento ai contesti caratterizzati da fragilità demografica ed economica (aree interne);
- aumentare l'impatto sociale delle attività di public engagement, dotandosi di un sistema di censimento, valutazione e monitoraggio coerente con il Sistema Qualità di Ateneo.

In particolare, le azioni che consentirebbero di realizzare tali obiettivi sono:

- realizzazione e sostegno a eventi di divulgazione scientifica, festival, rassegne e iniziative culturali di ampia ricaduta territoriale, destinati prevalentemente a un pubblico non accademico (scuole, cittadini, associazioni).
- utilizzo sistematico del sistema di censimento online (google form) degli eventi di Terza Missione e Public Engagement promosso dal Presidio di Qualità di Ateneo (attivo da febbraio 2025), al fine di alimentare una banca dati completa delle attività e di disporre di indicatori di outcome e impatto.
- monitoraggio, in ottica PDCA, della distribuzione delle attività di Terza Missione rispetto ai docenti di ruolo.

In una logica di miglioramento continuo, gli obiettivi e le azioni sopra delineati saranno coordinati con il sistema di monitoraggio dipartimentale, prevedendo per la Terza Missione:

- indicatori non solo di output (numero di convenzioni, eventi, partecipanti), ma anche di outcome/impatto (stabilità delle collaborazioni, ricadute formative e professionali, contributo allo sviluppo territoriale);
- una maggiore integrazione con il ciclo PDCA, attraverso momenti periodici di verifica congiunta dei risultati e di aggiustamento delle azioni, in coerenza con quanto previsto nel Riesame e nel PS di Ateneo 2025-2027.

Tab. 3 - Obiettivi e Azioni per la Terza Missione

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE BASELINE 2024 TARGET 2027
Incentivare la diffusione della cultura imprenditoriale e l'imprenditorialità accademica	Incrementare la partecipazione di studenti, dottorandi e personale docente/ricercatore a iniziative di formazione/informazione legate alla creazione di impresa e all'imprenditorialità accademica Diffondere la cultura d'impresa valorizzando le specificità delle aree interne e le vocazioni territoriali (turismo culturale, economia sociale, green e digitale), anche attraverso approcci di ricerca-azione partecipativa	Progettazione ed erogazione di percorsi formativi e informativi su imprenditorialità, innovazione, business planning, anche in collaborazione con incubatori, associazioni di categoria e altri stakeholder territoriali. Organizzazione di cicli seminariali e laboratori dedicati a idee di impresa, spin-off, start-up e progetti applicativi. Promozione della partecipazione a business plan competition, call for start-up, hackathon e altre competizioni su scala locale, nazionale e internazionale.	10) Numero di iniziative formative e informative e cicli seminariali/laboratoriali rivolte a studenti (anche di dottorato) e personale docente. Baseline: 6 Target: 10
Potenziare la valorizzazione ed il trasferimento dei risultati di ricerca e innovazione.	Sviluppare modelli strutturati di collaborazione con imprese, PA, ordini professionali e terzo settore per il trasferimento di conoscenze e innovazione e co-progettazione ad alto impatto territoriale	Organizzazione di seminari tematici, workshop e tavoli di co-progettazione con imprese, enti pubblici, ordini professionali e soggetti del terzo settore, per individuare fabbisogni di innovazione e aree di collaborazione. Attivazione e rinnovo di convenzioni e accordi quadro con esplicita previsione di attività di ricerca applicata, consulenza, formazione congiunta e/o trasferimento di conoscenze. Rafforzamento della comunicazione verso l'esterno delle competenze multidisciplinari del DEMM (schede di competenza, pagine web dedicate, repository di convenzioni e progetti). Valorizzazione e accompagnamento delle esperienze di spin-off e start-up collegate al DEMM, anche tramite testimonianze in aula e coinvolgimento in attività didattiche e di Terza Missione.	11) Numero di convenzioni e accordi quadro attivi e/o stipulati per attività di trasferimento tecnologico, della conoscenza e dei risultati della ricerca. Baseline: 25 Target: 30

Potenziare e innovare la formazione di competenze professionali e istituzionali stabili e integrate	Rafforzare e strutturare il dialogo e le collaborazioni con ordini professionali e altri attori istituzionali.	Monitorare sistematicamente i fabbisogni formativi degli ordini professionali, degli enti pubblici e delle istituzioni del territorio, aggiornando i contenuti formativi in funzione delle nuove esigenze (riforme normative, digitale, sostenibilità, transizioni green). Migliorare la qualità e l'innovazione dell'offerta formativa rivolta a ordini professionali, PA, istituzioni del territorio. Consolidare/sperimentare format didattici innovativi (laboratori avanzati, casi studio territoriali, formazione blended/online). Rinnovare e consolidare le convenzioni esistenti con gli ordini professionali, prevedendo programmi pluriennali di formazione continua. Attivare nuove convenzioni con ordini e collegi professionali, in particolare in aree disciplinari emergenti. Co-progettare percorsi formativi accreditati, con riconoscimento di crediti professionali.	12) Numero di convenzioni attive con ordini professionali e altri attori istituzionali rivolte alla formazione continua. Baseline: 6 Target: 8
Valorizzare il ruolo del Dipartimento DEMM nel sistema culturale del territorio di riferimento	Rafforzare il ruolo del DEMM nella crescita socio-culturale del territorio, con particolare attenzione alle aree interne. Aumentare l'impatto sociale delle attività di public engagement attraverso sistemi di censimento, valutazione e monitoraggio	Realizzare eventi di divulgazione scientifica, festival, rassegne e iniziative culturali di ampia ricaduta territoriale, destinati prevalentemente a un pubblico non accademico (cittadini, scuole, associazioni). Utilizzare in modo sistematico il sistema di censimento degli eventi di Terza Missione e di Public Engagement previsto dall'Ateneo (form online, banca dati di Ateneo). Monitorare, in ottica PDCA, la distribuzione delle attività di Terza Missione rispetto ai docenti di ruolo, individuando eventuali squilibri e definendo azioni di riequilibrio.	13) Numero di iniziative di public engagement. Baseline: 19 Target: 23

5.4 Servizi agli Studenti

5.4.1 Situazione attuale

L'Università degli Studi del Sannio considera le giovani generazioni una risorsa essenziale per affrontare le sfide economiche e sociali del territorio. In questa prospettiva, l'Ateneo programma gli investimenti e orienta le proprie scelte per offrire a studenti e studentesse un ampio ventaglio di servizi che migliorino l'esperienza complessiva del percorso di formazione: servizi per il diritto allo studio e la valorizzazione del merito, servizi informativi e informatici, servizi legati alle infrastrutture e agli spazi, servizi culturali e ricreativi, servizi di promozione del benessere psicofisico della comunità studentesca.

All'interno di tale quadro, il Dipartimento DEMM contribuisce in modo significativo alla progettazione e all'erogazione dei servizi agli studenti lungo l'intero ciclo di vita accademico, con particolare riferimento a tre linee di intervento tra loro integrate:

orientamento in entrata, per supportare i futuri studenti nella scelta consapevole del corso di studi;

orientamento in itinere, per accompagnare il processo formativo, favorire la regolarità delle carriere e promuovere lo sviluppo di competenze disciplinari e trasversali;

orientamento in uscita e placement, per offrire a laureandi e neolaureati strumenti e opportunità utili alla transizione verso il mondo del lavoro (tirocini, servizi di recruiting, incontri con imprese e professionisti, Career Day e Career Desk).

Per il biennio 2023-2024, il Dipartimento ha individuato quale obiettivo strategico generale il miglioramento della qualità dei servizi offerti agli studenti, declinato nei seguenti obiettivi operativi:

mantenere e consolidare i livelli di soddisfazione dei laureandi e dei laureati;

preservare un equilibrio sostenibile tra numero di studenti regolari e docenti di ruolo;

potenziare gli interventi di supporto e di orientamento in itinere, al fine di rafforzare la soddisfazione per il percorso di formazione prescelto.

Il monitoraggio finale e il Riesame del PSI 2023-2024 evidenzia, tuttavia, come tali obiettivi non risultino ancora pienamente conseguiti, mostrando alcune criticità sia sugli indicatori di soddisfazione sia sul rapporto studenti/docenti. Ciò rende necessario, nel nuovo triennio 2025–2027, confermare queste direttrici di intervento, rafforzandole e integrandole con azioni più mirate verso il miglioramento delle condizioni di studio, del supporto lungo il percorso formativo e dei servizi di orientamento e placement.

5.4.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis

Nel seguente schema riepilogativo sono riportati i dati relativi alle performance del Dipartimento a fronte dei target fissati per il biennio 2023-2024 nell'ambito dei Servizi agli studenti. Il monitoraggio finale evidenzia, per quest'ambito, alcune criticità, che segnalano la necessità di consolidare e meglio indirizzare le azioni già avviate.

Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo	Baseline 2022 *	Novembre 2025 (dati 2024) *	Target 2024 **
AR *** Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del CdS. (§)	94,56%	**90,11%**	94,56%

AR *** Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b). (§)	9,25	**15,75**	9,25
Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso Corso di Studio. ($, £)	80%	**75,97%**	80%

Fonti dei dati:
* Le *baseline* riportate nella tabella sono state fornite dal MUR nell'ambito del monitoraggio della programmazione triennale di Ateneo (PRO3) e dagli uffici di Ateneo/Dipartimento per gli indicatori non previsti dal PRO3.
** Valutazione finale delle attività all'a.s. 2024 ovvero all'a.a. 2024/2025.
*** AR identifica gli indicatori valutati dal MUR ai fini dell'Autonomia Responsabile; PRO3 identifica gli indicatori selezionati nella programmazione triennale di Ateneo (PRO3).
§ Ministero - Valorizzazione dell'autonomia responsabile e quota premiale del FFO.
$ Elaborazione dati Ateneo/Dipartimento.
£ Schede degli indicatori dei CdS (iC18).

I dati mostrano, rispetto alla baseline e ai target, una leggera diminuzione dei valori relativi agli indicatori di soddisfazione di laureandi e laureati (che permangono comunque elevati) e un significativo aumento del rapporto studenti regolari/docenti di ruolo (indicatore che risente della dotazione organica del Dipartimento, in parte influenzato dai trasferimenti verso altri Atenei di alcuni docenti del DEMM).

Gli scostamenti relativi ai livelli di soddisfazione dei laureati devono essere inquadrati in un contesto nel quale è stato recentemente completato un importante processo di riqualificazione delle aule e degli spazi del Campus urbano UniSannio, ancora in fase di piena messa a regime e non ancora compiutamente percepito in termini di miglioramento delle condizioni di studio da parte delle coorti di laureandi considerate nel monitoraggio.

Il quadro che emerge dal monitoraggio e dalla SWOT Analysis è quindi caratterizzato da:

punti di forza, legati alla tradizionale solidità dei servizi di orientamento in ingresso e in itinere, alle relazioni stabili con le scuole secondarie e al percorso di riqualificazione infrastrutturale giunto a conclusione;

debolezze, riconducibili alla sostenibilità del carico studenti/docenti, alla percezione di alcuni servizi logistici e di supporto, oltre che alla necessità di rafforzare i dispositivi di ascolto sistematico (survey mirate, focus group, co-progettazione dei servizi con gli studenti);

opportunità, collegate alla possibilità di valorizzare il Campus urbano come elemento distintivo, integrare meglio servizi didattici e servizi alla persona, e sviluppare ulteriormente servizi di orientamento, counseling e supporto alla carriera;

minacce, legate al calo demografico, alle condizioni infrastrutturali dei territori di provenienza degli studenti e al rischio che l'elevata pressione didattica incida negativamente sulla qualità percepita dell'esperienza universitaria.

Tali evidenze costituiscono la base per la definizione delle aree di miglioramento prioritarie nel PS 2025-2027 (riduzione del rapporto studenti/docenti, completamento e messa a regime della riqualificazione degli spazi, rafforzamento dei servizi e dei meccanismi di ascolto), in coerenza con le indicazioni del Riesame.

SWOT Analysis

Punti di Forza	Punti di Debolezza
● Qualità consolidata delle iniziative di orientamento in entrata e in itinere, con relazioni stabili con gli istituti secondari di secondo grado. ● Percorso di riqualificazione delle aule e degli spazi del campus urbano recentemente completato, che costituisce una base importante per il miglioramento delle condizioni di studio. ● Buona qualità dei contenuti e degli strumenti di comunicazione (materiali informativi, sito, strumenti digitali) a supporto dei servizi agli studenti	● Peggioramento degli indicatori di soddisfazione di laureandi e laureati rispetto a baseline e target, con percezione meno favorevole della qualità complessiva dei servizi e dell'esperienza di studio. ● Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo significativamente superiore al valore obiettivo (15,75 vs 9,25), con pressione didattica potenzialmente non sostenibile e possibili ricadute negative sulla qualità dei servizi. ● Necessità di rafforzare i dispositivi di ascolto sistematico (survey mirate, focus group, coinvolgimento degli studenti nella co-progettazione dei servizi). ● Persistenti criticità su alcuni servizi logistici (ristoro, alloggi, spazi di socializzazione e studio) non pienamente percepiti come adeguati dagli studenti.
Opportunità	**Minacce**
● Completamento della riqualificazione degli spazi didattici, di ricerca e ricreativi del campus urbano e progressiva implementazione dei servizi abitativi e ristorativi. ● Campus urbano diffuso che facilita l'integrazione degli studenti nella vita universitaria e cittadina. ● Possibilità di rafforzare l'integrazione tra servizi didattici, servizi alla persona e servizi di orientamento/counseling, migliorando la qualità percepita.	● Possibile riduzione del numero degli iscritti per effetto dell'"inverno demografico". ● Possibile riduzione dei fondi ministeriali a sostegno dell'orientamento e del benessere studentesco. ● Rischio che la persistente pressione didattica (alto rapporto studenti/docenti) limiti nel tempo la possibilità di migliorare l'esperienza complessiva di studio.

5.4.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025-2027

Alla luce delle evidenze del monitoraggio finale del PSI 2023–2024 e in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo 2025-2027, il Dipartimento DEMM assume come obiettivo strategico per l'area Servizi agli Studenti il miglioramento della qualità complessiva delle condizioni di studio e dei servizi offerti agli studenti, con particolare attenzione alla soddisfazione e alla sostenibilità del carico formativo.

In tale prospettiva vengono individuati come obiettivi operativi per il nuovo ciclo programmatico:

- recuperare e stabilizzare i livelli di soddisfazione di laureandi e laureati, intervenendo sulle componenti organizzative, logistiche e di supporto che incidono sull'esperienza complessiva di studio;
- ridurre progressivamente il rapporto studenti regolari/docenti di ruolo, attraverso scelte organizzative e di programmazione didattica che rendano più sostenibile il carico formativo e migliorino la fruibilità dei servizi;
- rafforzare in modo strutturato i servizi di orientamento in itinere e supporto agli studenti,

in particolare nei passaggi critici del percorso (ingresso, transizione I–II anno, conclusione del corso di studi), integrando maggiormente servizi didattici, servizi amministrativi e counseling;
- potenziare i servizi di placement e accompagnamento al lavoro, valorizzando i collegamenti con il sistema produttivo e professionale e con le strutture centrali di Ateneo.

Per il conseguimento di tali obiettivi, il Dipartimento si impegna a:

- completare e mettere a regime gli interventi infrastrutturali sul Campus urbano (aule, spazi studio, laboratori), ottimizzandone l'utilizzo (orari, dotazioni, accessibilità) e monitorando in modo sistematico l'impatto percepito dagli studenti attraverso survey mirate;
- integrare maggiormente servizi didattici e servizi agli studenti, rafforzando il coordinamento tra CdS, segreterie studenti, uffici di orientamento e tutorato, sportelli informativi e servizi di counseling, così da ridurre la frammentazione dei punti di accesso e semplificare le procedure;
- rilanciare e consolidare i progetti "Matricole" e "Lauree in corso" e le attività di tutorato in itinere mirato, con particolare attenzione agli studenti a rischio di rallentamento o abbandono, in coordinamento con le politiche dipartimentali su BES e pari opportunità;
- promuovere in modo attivo l'utilizzo dei servizi di counseling psicologico e di orientamento messi a disposizione dall'Ateneo, integrandoli con iniziative dipartimentali di accompagnamento personalizzato e supporto nelle scelte formative e professionali;
- contribuire al miglioramento dei servizi digitali e dei processi di dematerializzazione, segnalando criticità e fabbisogni specifici del Dipartimento e favorendo l'adozione di strumenti a supporto della didattica innovativa e della gestione dei percorsi di studio;
- collaborare con le strutture centrali di Ateneo sul placement, sostenendo l'organizzazione del Career Day e del Career Desk e promuovendo tirocini, incontri con imprese e ordini professionali, iniziative con Alumni e momenti di raccordo tra percorsi formativi e sbocchi occupazionali.

Tab. 4 - Obiettivi e Azioni per i Servizi agli studenti

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE BASELINE 2024 TARGET 2027
Migliorare la qualità dei servizi offerti agli studenti	Accrescere i livelli di soddisfazione dei laureandi.	Completare e mettere a regime gli interventi di riqualificazione di aule, spazi studio e laboratori del DEMM, assicurandone piena fruibilità (orari, dotazioni tecnologiche, accessibilità). Integrare maggiormente servizi didattici e servizi agli studenti (Corsi di Studio, segreterie, orientamento, tutorato, sportelli informativi), semplificando i punti di accesso e le procedure. Introdurre un sistema stabile di ascolto sistematico (survey dedicate, focus group, incontri periodici con rappresentanti degli studenti) per rilevare criticità su organizzazione della didattica, servizi e ambienti, collegando i risultati a specifiche azioni correttive.	14) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio. Baseline: 90,11% Target: 91%
	Migliorare l'equilibrio tra numero di studenti regolari e docenti, riducendo il relativo rapporto.	Attivare un confronto strutturato con gli organi di Ateneo per la programmazione del fabbisogno di personale docente, anche in relazione alla dinamica delle immatricolazioni. Razionalizzare la distribuzione dei carichi didattici e dei gruppi classe, con particolare attenzione agli insegnamenti e ai Corsi di Studio caratterizzati da maggiori livelli di affollamento. Monitorare periodicamente il rapporto studenti regolari/docenti e segnalare le situazioni critiche (classi sovraffollate, difficoltà nella gestione di esami e attività laboratoriali).	15) Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo-e riduzione di tale rapporto. Baseline: 15,75 Target: 13
	Potenziare gli interventi di supporto agli studenti e di orientamento in *itinere*, al fine di consolidare i livelli di soddisfazione per il percorso di formazione prescelto.	Rivitalizzare e stabilizzare i progetti di orientamento in itinere ("Matricole", "Lauree in corso") nei Corsi di Studio, con azioni mirate sulle transizioni critiche (ingresso, passaggio primo/secondo anno, chiusura carriera). Rafforzare le attività di tutorato in itinere mirato (docenti, tutor, pari), con particolare attenzione agli studenti a rischio	16) Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio. Baseline: 75,97% Target: 76%

		rallentamento/abbandono, in raccordo con le politiche per BES e Pari Opportunità. Promuovere in modo sistematico l'accesso ai servizi di counseling psicologico e di orientamento di Ateneo, integrandoli con iniziative dipartimentali (incontri informativi, sportelli dedicati, workshop su benessere e life skills).	

5.5. Internazionalizzazione

5.5.1 Situazione attuale

Il Dipartimento di DEMM dell'Università degli Studi del Sannio ha, negli ultimi anni, rafforzato in modo significativo il proprio impegno sul fronte dell'internazionalizzazione. In coerenza con il Piano Strategico di Ateneo 2022-2024 e con il PSI di Dipartimento 2023-2024, è stata potenziata in particolare la promozione delle attività internazionali sia sul versante della mobilità, sia sul versante delle collaborazioni strutturate con atenei ed enti esteri.

La gestione delle relazioni internazionali del Dipartimento è affidata agli uffici del Supporto Amministrativo Didattico (SAD), al Delegato Erasmus e alla Commissione Erasmus+, nominata e presieduta dal Direttore di Dipartimento. Tali soggetti coordinano le attività legate ai programmi di scambio, agli accordi bilaterali e ai progetti internazionali, interagendo con le strutture centrali di Ateneo competenti per la mobilità e l'internazionalizzazione.

Superata la fase pandemica - che aveva fortemente ridotto i flussi di mobilità - il Dipartimento ha progressivamente riattivato e ampliato le collaborazioni scientifiche e didattiche nell'ambito dei programmi di scambio, accogliendo studenti e docenti provenienti da numerosi atenei stranieri e sostenendo, al contempo, la mobilità in uscita dei propri iscritti. Il Dipartimento dispone oggi di un ampio portafoglio di accordi Erasmus+ e di cooperazione internazionale, comprensivo di accordi con Università europee ed extraeuropee e di progetti di Transnational Education (TNE) e Erasmus+ Capacity Building.

In tale quadro, l'internazionalizzazione rappresenta un ambito strategico per la qualificazione dell'offerta formativa e della ricerca dipartimentale, nonché per il rafforzamento dell'attrattività del DEMM verso studenti, dottorandi e studiosi italiani e stranieri.

5.5.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis

Nel Piano Strategico di Ateneo 2022-2024 e nel PSI DEMM 2023-2024 sono stati individuati, per l'ambito Internazionalizzazione, due indicatori principali di conseguimento degli obiettivi: la proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti dei corsi di laurea e laurea magistrale (incluse le mobilità virtuali) e la proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero.

Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo	**Baseline 2022 ***	**Monitoraggio novembre 2025 (dati 2024)**	**Target 2024 ****
AR *** Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale". (§)	0,007	**0,011**	0,012
AR *** Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,17	**0,30**	0,25

Fonti dei dati:

* Le *baseline* riportate nella tabella sono state fornite dal MUR nell'ambito del monitoraggio della programmazione triennale di Ateneo (PRO3) e dagli uffici di Ateneo/Dipartimento per gli indicatori non previsti dal PRO3.

** Valutazione finale delle attività all'a.s. 2024 ovvero all'a.a. 2024/2025.

*** AR identifica gli indicatori valutati dal MUR ai fini dell'Autonomia Responsabile; PRO3 identifica gli indicatori selezionati nella programmazione triennale di Ateneo (PRO3).
§ Ministero - Valorizzazione dell'autonomia responsabile e quota premiale del FFO.

I dati mostrano, rispetto alla baseline e ai target, un quadro articolato:

- per gli studenti L/LM/LMCU, la proporzione di CFU conseguiti all'estero passa da 0,007 a 0,011, avvicinandosi al target 0,012 ma senza raggiungerlo. L'indicatore evidenzia un trend positivo, che segnala una maggiore propensione alla mobilità e una migliore capacità di utilizzo degli accordi Erasmus+ e degli altri programmi di scambio già attivi, pur con margini di miglioramento per il pieno conseguimento del valore-obiettivo.
- per i dottorandi, la proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero aumenta da 0,17 a 0,30, superando il target fissato a 0,25. Questo risultato conferma l'efficacia delle azioni intraprese per incentivare periodi di ricerca all'estero (borse dedicate, accordi di co-tutela, cooperazioni strutturate con centri di ricerca e Università straniere) e testimonia l'esistenza di una infrastruttura internazionale consolidata sul versante dottorale.

Nel complesso, il monitoraggio finale, unitamente al Riesame, del PSI 2023-2024, conferma un Dipartimento dotato di una rete ampia di accordi e programmi di mobilità, con risultati particolarmente solidi nella formazione dottorale e nei progetti strutturati con partner esteri. Permane, tuttavia, un differenziale tra il potenziale della rete internazionale esistente e il tasso di partecipazione degli studenti L/LM/LMCU alle esperienze all'estero, nonché una parziale integrazione della dimensione internazionale nei percorsi formativi.
Tali evidenze sono state recepite nel Riesame e costituiscono uno dei principali ambiti di intervento del nuovo Piano Strategico 2025-2027, con azioni mirate a rendere la mobilità più accessibile e riconoscibile, ad ampliare l'offerta di insegnamenti in lingua inglese, oltre che a semplificare le procedure di riconoscimento dei crediti formativi acquisiti all'estero.

Su questa linea, l'analisi SWOT sull'internazionalizzazione evidenzia:

- fra i punti di forza, l'elevato numero di accordi e programmi di mobilità attivi, la buona dotazione di borse, l'attrattività del contesto con costi di vita contenuti e la mobilità dottorale ormai strutturata;
- tra le debolezze, l'offerta limitata di insegnamenti in lingua inglese, il numero ridotto di docenti con competenze linguistiche avanzate, informazioni in inglese non sempre complete e una mobilità degli studenti L/LM ancora inferiore al potenziale;
- sul versante delle opportunità, lo sviluppo di ulteriori accordi Erasmus e KA171, la partecipazione a progetti TNE ed Erasmus+ Capacity Building e l'uso dell'internazionalizzazione come leva di attrattività per studenti italiani e stranieri;
- tra le minacce, infine, l'incertezza sui finanziamenti per la mobilità, le difficoltà nel reperimento di alloggi per studenti internazionali e i rischi geopolitici e post-pandemici che possono frenare gli scambi.

Tale quadro di monitoraggio e di analisi SWOT costituisce la base di riferimento per la definizione degli obiettivi e delle azioni di internazionalizzazione nel PS DEMM 2025-2027.

SWOT Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
▪ Ampio portafoglio di accordi internazionali attivi con numerosi atenei europei ed extraeuropei, a testimonianza di una rete consolidata di collaborazioni. ▪ Presenza strutturata di programmi di mobilità internazionale per studenti, dottorandi, docenti e personale	▪ Offerta formativa ancora limitata in lingua inglese, con un numero non sufficiente di insegnamenti erogati in lingua straniera nei Corsi di Studio L/LM/LMCU. ▪ Numero ridotto di docenti con competenze linguistiche avanzate certificate, che limita la possibilità di

tecnico-amministrativo. ▪ Disponibilità crescente di borse per la mobilità internazionale, anche grazie ai finanziamenti legati al PNRR e ai programmi Erasmus+. ▪ Elevata attrattività del contesto locale per il basso costo della vita e la buona qualità dell'ambiente urbano e dei servizi, fattore competitivo rispetto ad altre sedi universitarie. ▪ Mobilità dottorale ormai strutturata, con una quota significativa di dottorandi che svolge periodi prolungati all'estero.	attivare corsi interamente in inglese e riduce l'appeal per studenti internazionali. ▪ Disponibilità non sempre adeguata di informazioni istituzionali e didattiche in lingua inglese sui canali ufficiali del Dipartimento (sito web, guide studenti, materiali informativi). ▪ Livello di partecipazione degli studenti L/LM/LMCU alle esperienze di mobilità inferiore al potenziale, nonostante la presenza di accordi e borse dedicate.
Opportunità	**Minacce**
▪ Possibilità di stipulare nuovi accordi bilaterali e multilaterali con università straniere, finalizzati a mobilità, didattica congiunta e cooperazione scientifica. ▪ Incremento delle opportunità di finanziamento per progetti di mobilità internazionale, grazie a bandi europei (Erasmus+, Horizon, Marie Skłodowska-Curie), risorse PNRR e programmi nazionali. ▪ Rafforzamento dell'immagine positiva dell'Ateneo presso le università partner, con apertura a iniziative di lungo periodo (doppi titoli, co-tutele di dottorato, progetti TNE).	▪ Sistema di perequazione dei finanziamenti per la mobilità internazionale basato sulle dimensioni dell'Ateneo, che può penalizzare realtà medio-piccole come il DEMM. ▪ Persistenti difficoltà logistiche nel reperimento di alloggi per studenti internazionali, a causa di un'offerta abitativa locale limitata e poco strutturata. ▪ Rischi geopolitici e post-pandemici che possono frenare gli scambi e rendere meno prevedibili i flussi di mobilità.

5.5.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025-2027

Negli ultimi anni il Dipartimento DEMM ha posto l'internazionalizzazione tra i pilastri strategici della missione didattica e di ricerca. Il Riesame del PSI 2023–2024 e il monitoraggio finale evidenziano un quadro articolato: da un lato, la presenza di una rete ampia di accordi Erasmus, progetti TNE e collaborazioni strutturate con atenei esteri; dall'altro, la necessità di incrementare ulteriormente la partecipazione degli studenti L/LM/LMCU alle esperienze di mobilità e di integrare in modo più sistematico la dimensione internazionale nei curricula.

Per la mobilità dottorale, l'indicatore relativo ai dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero supera il target 2024 (0,30 a fronte di un obiettivo 0,25), confermando la solidità delle pratiche di internazionalizzazione a questo livello. Tale risultato richiede ora un ulteriore salto di qualità in termini di distribuzione più ampia delle esperienze internazionali tra i dottorandi e di valorizzazione dei legami con i centri di ricerca partner.

In tale contesto, il Piano Strategico 2025-2027 conferma e rilancia l'internazionalizzazione come ambito prioritario, facendo leva sui punti di forza già consolidati (accordi di cooperazione, mobilità in entrata, progetti strutturati) e intervenendo in modo mirato sulle criticità emerse (partecipazione degli studenti L/LM/LMCU, integrazione curricolare, semplificazione delle procedure di riconoscimento CFU, consolidamento dei risultati nella mobilità dottorale).

Tra gli elementi strategici di maggior rilievo si collocano:

- il consolidamento dei flussi di mobilità in entrata e in uscita, in particolare nell'ambito dei programmi Erasmus+ KA131 e KA171;
- l'attivazione e il coordinamento, da parte di docenti del DEMM, di progetti TNE che creano opportunità di didattica condivisa, percorsi formativi integrati e mobilità congiunta;
- l'uso più sistematico della rete di accordi internazionali per lo sviluppo di co-tutele di dottorato, doppi titoli e progetti di ricerca competitivi.

Alla luce di queste evidenze, per il triennio 2025–2027 il DEMM definisce i seguenti obiettivi strategici e operativi, articolati nelle azioni riportate nella Tabella 5.

Tab. 5 - Obiettivi e Azioni per l'Internazionalizzazione

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE BASELINE 2024 TARGET 2027
Rafforzare e valorizzare la dimensione internazionale dei percorsi formativi e di ricerca del DEMM, semplificando la conversione dei CFU esteri, incrementando la mobilità in uscita e ampliando la platea di studenti internazionali.	Incrementare la mobilità internazionale degli studenti L/LM/LMCU e il conseguimento di CFU all'estero	Rafforzare la promozione dei programmi Erasmus+ (KA131, KA171) e delle opportunità legate ai progetti TNE, con incontri informativi dedicati per Corso di Studio. Integrare la mobilità (fisica e, ove utile, virtuale) nei piani di studio tramite "finestre" curricolari e pacchetti di insegnamenti facilmente riconoscibili e riconoscibili. Semplificare le procedure di riconoscimento dei CFU conseguiti all'estero e standardizzare la modulistica. Potenziare il tutoraggio individuale per la definizione dei Learning Agreement e il rientro in sede. Prevedere, in raccordo con l'Ateneo, borse integrative per studenti con fragilità economiche, per ridurre le barriere all'accesso alla mobilità.	17) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale". Baseline: 0,011 Target: 0,02
	Rafforzare la mobilità internazionale e l'internazionalizzazione del Dottorato	Attivare borse di studio specifiche per la mobilità dottorale (anche tramite bandi competitivi e cofinanziamenti di enti esterni). Sviluppare accordi di co-tutela e doppi titoli con università partner estere. Potenziare il supporto amministrativo per la gestione di soggiorni prolungati all'estero (visti, assicurazioni, contratti).	18) Proporzione di Dottorandi di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero. Baseline: 0,15 Target: 0,20

	Potenziare l'offerta formativa in lingua inglese e l'attrattività per studenti internazionali	Aumentare il numero di insegnamenti erogati in lingua inglese nei CdS del DEMM, prioritariamente nei corsi con maggiore potenziale di internazionalizzazione. Incentivare la formazione linguistica del personale docente e tecnico-amministrativo coinvolto in attività internazionali.	19) Numero di insegnamenti erogati in lingua inglese. Baseline: 0 Target: 2

5.6 Pari Opportunità

Nel PSI 2023-2024 l'ambito "Pari Opportunità" è stato articolato lungo due direttrici: la parità di genere e i Bisogni Educativi Speciali (BES), con i relativi obiettivi strategici "favorire un ambiente attento alla parità" e "creare un ambiente inclusivo". Il monitoraggio finale e il Rapporto di Riesame attestano, per entrambi gli assi, un conseguimento solo parziale degli obiettivi: sul versante della parità di genere si registra un avanzamento significativo sul piano didattico e culturale (iniziative formative e seminariali a target), mentre risultano ancora incompleti gli strumenti regolativi e documentali (documento di sintesi sul Bilancio di genere di Dipartimento e documento di orientamento per il SAD); sul versante BES è stato garantito il presidio dei servizi e delle attività di inclusione, ma non sono ancora state completate linee guida dipartimentali e il sistema informativo dedicato, anche in attesa del riassetto unitario a livello di Ateneo.

Nel nuovo triennio 2025-2027 il Dipartimento intende quindi consolidare i risultati conseguiti sul piano culturale e formativo e, al tempo stesso, completare gli strumenti strutturali necessari per integrare stabilmente la prospettiva di genere e di inclusione nei propri processi decisionali e organizzativi, in coerenza con la pianificazione strategica di Ateneo e con le indicazioni del Sistema Qualità 2025.

5.6.1 Parità di genere

5.6.1.1 Situazione attuale

La parità di genere, come richiamato nel Piano Strategico di Ateneo 2025-2027 e nei documenti in ottica di genere, rappresenta un obiettivo trasversale e prioritario, in coerenza con le principali convenzioni internazionali, con la Carta dei Diritti fondamentali dell'Unione Europea, con la Costituzione italiana, con la normativa nazionale e con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030. In questa cornice, il DEMM - che già nel precedente Piano Strategico ha dedicato specifica attenzione al tema - intende proseguire nel rafforzamento delle politiche di equità, assumendo la prospettiva di genere come dimensione strutturale della propria azione.

Il Dipartimento si impegna a promuovere l'equilibrio di genere lungo tutte le sue linee di attività, con attenzione particolare all'equilibrio tra vita privata e lavorativa, alla cultura organizzativa, all'integrazione della dimensione di genere (e dell'intersezionalità) nella didattica e nella ricerca, nonché alla prevenzione e al contrasto di ogni forma di discriminazione e di violenza.

I dati più recenti, alla luce del Bilancio di Genere di Ateneo e del Bilancio Sociale 2024, evidenziano per la platea studentesca una presenza femminile stabile e significativa, prossima al 50% nei diversi Corsi di Studio erogati dal DEMM. Per quanto riguarda il personale docente, la componente femminile mostra un andamento sostanzialmente costante, pur con squilibri ancora evidenti nelle posizioni apicali, dove la presenza di Professori Ordinari donna risulta tuttora contenuta. In sintesi, sul piano organizzativo, la composizione di organi e commissioni rispecchia solo in parte tali dinamiche.

Nel complesso, il Dipartimento conferma una crescente sensibilità verso i temi della parità di genere, come dimostrano le numerose iniziative scientifiche e culturali dedicate alle pari opportunità e la partecipazione dei docenti ad attività di formazione e sensibilizzazione, spesso promosse in collaborazione con l'Ateneo e con il CUG.

5.6.1.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis

Nel precedente ciclo di pianificazione sono state avviate numerose iniziative coerenti con l'obiettivo strategico "favorire un ambiente attento alla parità", con un avanzamento significativo sul piano didattico e culturale e il pieno conseguimento del target relativo alle attività formative. In particolare, l'indicatore sul numero di lezioni/incontri dedicati al tema delle pari opportunità ha

raggiunto il valore-obiettivo previsto per il biennio, a conferma di una crescente integrazione delle tematiche di genere nelle attività didattiche e di sensibilizzazione del Dipartimento.

Permangono tuttavia elementi di incompletezza rispetto agli strumenti regolativi e documentali previsti dal PSI 2023-2024: la redazione del documento di sintesi sul Bilancio di genere di Dipartimento e del documento di orientamento per il SAD risulta ancora in corso, con gli indicatori corrispondenti che, alla data del monitoraggio finale, risultano non conseguiti (stato OFF). Ne deriva che l'obiettivo strategico di area può considerarsi solo parzialmente raggiunto: la dimensione culturale e formativa è in avanzamento, mentre la piena istituzionalizzazione della prospettiva di genere nei processi decisionali e organizzativi del Dipartimento richiede ulteriori passi nel nuovo triennio.

La situazione degli indicatori risulta la seguente:

Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo	**Baseline 2022 ***	**Novembre 2025 (dati 2024)**	**Target 2024 ****
DEMM Redazione di un documento di sintesi sul Bilancio di genere e DEMM. ($)	OFF	**OFF**	ON
DEMM Numero di lezioni/incontri dedicate al tema delle pari opportunità. ($)	2	**6**	6 (valore totale nel biennio)
DEMM Redazione di un documento che orienti il SAD rispetto alle linee da seguire per il possibile accoglimento di specifiche richieste. ($)	OFF	**OFF**	ON

Fonti dei dati:
* Le *baseline* riportate nella tabella sono state fornite dal MUR nell'ambito del monitoraggio della programmazione triennale di Ateneo (PRO3) e dagli uffici di Ateneo/Dipartimento per gli indicatori non previsti dal PRO3.
** Valutazione finale delle attività all'a.s. 2024 ovvero all'a.a. 2024/2025.
$ Elaborazione dati Ateneo/Dipartimento.

L'ultimo Bilancio di Genere di Ateneo e i dati del Bilancio Sociale 2024 consentono di delineare un quadro articolato della situazione del DEMM: presenza femminile studentesca prossima al 50%, squilibri persistenti nelle posizioni apicali del personale docente, partecipazione complessivamente significativa delle donne agli organi e alle commissioni dipartimentali, pur con margini di miglioramento nella distribuzione dei ruoli di responsabilità.

Su queste basi è stata aggiornata la seguente SWOT Analysis, specificamente focalizzata sulla parità di genere.

SWOT Analysis

Punti di forza	**Punti di debolezza**
▪ Organizzazione e promozione di iniziative scientifiche e culturali dedicate alle pari opportunità e ai temi di genere. ▪ Crescente sensibilità di docenti e studenti sui temi del gender equality, anche grazie a iniziative formative e seminariali dedicate.	▪ Persistenza di squilibri di genere nelle posizioni apicali del personale docente. ▪ Mancata formalizzazione, ad oggi, del documento di sintesi sul Bilancio di genere di Dipartimento e del documento di indirizzo per il SAD. ▪ Necessità di monitorare e promuovere in modo più sistematico la presenza femminile nelle iniziative scientifiche e culturali, nonché nei ruoli di responsabilità.

Opportunità	Minacce
▪ Creazione di un ambiente organizzativo favorevole alla diffusione della cultura di genere e all'inclusione, in coerenza con le politiche di Ateneo, CNUDD–CRUI e ANVUR. ▪ Possibilità di valorizzare maggiormente i risultati del monitoraggio (Bilancio di Genere, dati di Ateneo) nella definizione delle politiche dipartimentali. ▪ Accesso potenziale a finanziamenti e progetti dedicati a parità di genere, inclusione e contrasto alle discriminazioni.	▪ Rischio che il coinvolgimento rimanga concentrato sui soli soggetti già sensibili o direttamente interessati ai temi di genere, limitando l'impatto sistemico delle iniziative. ▪ Possibili ritardi nell'adozione di strumenti regolativi e organizzativi strutturali (Bilancio di genere di Dipartimento, documento SAD) se non adeguatamente presidiati. ▪ Rischio di discontinuità delle azioni in assenza di risorse stabili dedicate.

5.6.1.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025/2027

In linea con l'obiettivo strategico di Ateneo "Creare un ambiente attento alla parità di genere" e con quanto emerso dal monitoraggio finale e dal Rapporto di Riesame, il DEMM intende consolidare e rendere strutturale l'integrazione della prospettiva di genere nella propria programmazione e nella governance dipartimentale.

Per il triennio 2025–2027 il Dipartimento realizza l'OS di ambito Creare un ambiente attento alla parità di genere, attraverso le azioni individuate nei seguenti obiettivi operativi:

- RAFFORZARE LA RACCOLTA E LA SISTEMATIZZAZIONE DEI DATI PER UNA CORRETTA RILEVAZIONE DELLE QUESTIONI DI GENERE

Per programmare interventi efficaci è indispensabile disporre di un quadro informativo completo e aggiornato sulle dimensioni di genere che riguardano le diverse componenti del Dipartimento (studenti, dottorandi, personale docente e tecnico-amministrativo, ruoli di responsabilità, partecipazione a organi e commissioni, carichi di lavoro, opportunità di crescita).

In coerenza con il Bilancio di Genere di Ateneo, il DEMM si propone di:

- contribuire in modo sistematico alla raccolta, armonizzazione e analisi dei dati di genere relativi al Dipartimento, in raccordo con gli uffici centrali e con il CUG;
- completare la redazione del documento di sintesi sul Bilancio di genere di Dipartimento, definendo un set stabile di indicatori aggiornabili periodicamente;
- definire, a partire dagli esiti del Bilancio di genere, linee di indirizzo operative per integrare la prospettiva di genere nei processi decisionali e organizzativi.

- PROMUOVERE LA CONOSCENZA E LA CONSAPEVOLEZZA DELLE QUESTIONI DI GENERE NELLA COMUNITÀ DIPARTIMENTALE

La diffusione di una "cultura di genere" rappresenta una condizione essenziale per rendere effettivo il principio di pari opportunità e per prevenire discriminazioni, stereotipi e situazioni di squilibrio nei percorsi formativi, di ricerca e di carriera. In continuità con le attività già avviate, il Dipartimento intende:

- rafforzare l'offerta di lezioni, seminari, cicli di incontri e attività didattiche dedicate ai temi della parità di genere, delle pari opportunità e dell'inclusione, integrandoli, ove possibile,

nei Corsi di Studio e nei percorsi di dottorato;

- promuovere iniziative scientifiche e culturali (convegni, workshop, presentazioni di volumi, ricerche e pubblicazioni) che affrontino in chiave interdisciplinare le questioni di genere nei campi giuridico, economico, manageriale e delle politiche pubbliche;
- favorire il coinvolgimento attivo di studenti e studentesse nelle iniziative su parità di genere e pari opportunità, anche mediante il riconoscimento di crediti per attività formative trasversali;
- valorizzare e comunicare in modo più sistematico le iniziative svolte dal Dipartimento sui canali istituzionali e sui social media, contribuendo alla costruzione di un'immagine pubblica del DEMM come ambiente attento all'equità e all'inclusione.

Il conseguimento degli obiettivi operativi sarà monitorato attraverso gli indicatori già presenti nel cruscotto del Piano Strategico, con aggiornamento di baseline e target per il nuovo triennio, in coerenza con le indicazioni del Riesame (incremento moderato dei target per le iniziative formative, completamento degli strumenti regolativi ancora OFF).

Tab. 6 - Obiettivi e Azioni per la Parità di genere

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE BASELINE 2024 TARGET 2027
Creare un ambiente attento alla parità di genere.	Rafforzare la raccolta e la sistematizzazione dei dati per una corretta rilevazione delle questioni di genere	Contribuire in modo sistematico alla raccolta e all'armonizzazione dei dati di genere relativi alle diverse componenti del DEMM, in raccordo con gli uffici centrali e con il CUG. Completare la redazione del documento di sintesi sul Bilancio di genere di Dipartimento, definendo un set stabile di indicatori aggiornabili periodicamente.	20) Redazione di un documento di sintesi sul Bilancio di genere per il DEMM. Baseline: OFF Target: ON
	Promuovere la conoscenza e la consapevolezza delle questioni di genere nella comunità del DEMM	Programmare e realizzare lezioni, seminari, cicli di incontri e attività didattiche dedicate alle pari opportunità e alla parità di genere, anche inserite nei percorsi formativi dei CdS e del dottorato. Promuovere iniziative scientifiche e culturali (convegni, workshop, presentazioni di volumi, ricerche) sulle tematiche di genere in prospettiva interdisciplinare. Valorizzare e comunicare in modo sistematico le iniziative su genere e pari opportunità attraverso i canali informativi del Dipartimento.	21) Numero di lezioni/incontri dedicate al tema delle pari opportunità. Baseline: 6 Target: 7 (somma del triennio)

5.6.2 Bisogni Educativi Speciali

5.6.2.1 Situazione attuale

La descrizione delle azioni svolte e di quelle proposte segue tracce programmatiche già delineate nei precedenti cicli di pianificazione. In particolare, il tema del supporto alle persone fragili deve essere affrontato nella cornice di una strategia di Ateneo, pur riconoscendo il ruolo fondamentale dei singoli Dipartimenti nella concreta presa in carico dei casi.

Le problematiche connesse alla didattica - e, in particolare, alla sensibilizzazione del corpo docente alle esigenze degli allievi fragili - sono state di norma affrontate e risolte dal Delegato del Dipartimento, in stretto coordinamento con il Delegato del Rettore, con il supporto di alcuni docenti particolarmente sensibili al tema e del personale tecnico-amministrativo. Sintesi articolate delle attività svolte sono confluite nella precedente rendicontazione integrata di Ateneo e nella Relazione AVA, unitamente a quelle derivanti dalle attività svolte dagli altri Dipartimenti.

L'azione del DEMM, in linea con quella di Ateneo, ha avuto come obiettivo generale la creazione di un ambiente inclusivo, attraverso la presa in carico dei bisogni specifici delle persone fragili. Ciò è avvenuto mediante la realizzazione di numerose iniziative, tra cui la diffusione sistematica di informazioni e la sensibilizzazione di allievi e docenti sul tema dei BES, con particolare attenzione alle nuove linee guida della CNUDD (Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità) approvate a fine 2024 e al correlato documento nazionale sui BES, divulgati presso studenti, famiglie e docenti interessati. Le linee guida incentivano l'adozione di sussidi didattici e tecnici, il tutorato specializzato e misure compensative durante le verifiche d'esame.

Parallelamente, vengono costantemente monitorate le esigenze degli allievi con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali, adempiendo agli obblighi normativi e regolamentari e garantendo un'ampia disponibilità all'ascolto e alla co-progettazione di soluzioni personalizzate, nel pieno rispetto della privacy. In questo percorso il Dipartimento si è avvalso, ove possibile, anche del supporto di studenti part-time e di forme di tutorato alla pari.

L'azione del DEMM è inserita in una rete di relazioni strutturate con organismi regionali e nazionali: Tavolo PRIU(S) tra i delegati delle università campane, CNUDD, gruppo di lavoro "Disabilità e DSA nelle Università" coordinato da ANVUR, gruppo "Inclusione e giustizia sociale" nell'ambito della RUS–CRUI. Nel tempo sono state organizzate diverse iniziative culturali e scientifiche sui temi dell'inclusione, spesso in collaborazione con istituzioni attive sul territorio, e il Dipartimento ha contribuito alla pubblicazione di un numero di journal a seguito di un importante convegno nazionale sui temi dell'inclusione e delle riforme normative connesse.

Il ruolo di Disability manager, sinora svolto da un docente, è in fase di transizione verso una figura di personale tecnico-amministrativo in formazione, con l'obiettivo di ampliare le risorse stabilmente dedicate al tema e diffondere ulteriormente la consapevolezza delle necessità di inclusione all'interno della comunità dipartimentale.

5.6.2.2 Monitoraggio degli indicatori e SWOT Analysis

La scelta di valorizzare spazi urbani attraverso l'uso di strutture storiche ha posto, nel tempo, il problema dell'eliminazione delle barriere architettoniche, da affrontare in parallelo agli

investimenti in ausili e strumenti per la didattica inclusiva. Alla data dell'ultimo monitoraggio, anche in virtù dei lavori di ristrutturazione in corso o recentemente conclusi, il DEMM non presenta barriere tali da ostacolare in modo significativo la fruizione degli spazi da parte degli studenti con disabilità; resta comunque necessario mantenere un monitoraggio sistematico per intercettare eventuali criticità residue.

Il monitoraggio finale del PSI DEMM 2023-2024 per l'area BES mostra la seguente situazione:

Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo	**Baseline 2022 ***	**Novembre 2025 (dati 2024)**	**Target 2024 ****
DEMM Redazione di linee guida per il DEMM sui BES. ($)	OFF	**OFF**	ON
DEMM Partecipazione ad incontri formali e informali. ($)	0	**10**	15 (valore totale nel biennio
DEMM Banca Dati di Dipartimento sui BES. ($)	OFF	**OFF**	ON

Fonti dei dati:
* Le *baseline* riportate nella tabella sono state fornite dal MUR nell'ambito del monitoraggio della programmazione triennale di Ateneo (PRO3) e dagli uffici di Ateneo/Dipartimento per gli indicatori non previsti dal PRO3.
** Valutazione finale delle attività all'a.s. 2024 ovvero all'a.a. 2024/2025.
$ Elaborazione dati Ateneo/Dipartimento.

Complessivamente, i dati di monitoraggio confermano che l'azione del Dipartimento sul fronte BES è stata significativa sul piano culturale, informativo e relazionale, mentre gli strumenti più "strutturali" (linee guida dipartimentali, banca dati, piena tracciabilità delle attività di supporto) risultano ancora in fase di consolidamento, in coerenza con i tempi e gli indirizzi del sistema di Ateneo.

Il sistema informativo di Ateneo relativo agli studenti con fragilità ha conosciuto negli ultimi anni un miglioramento apprezzabile, così come l'offerta di counseling psicologico e servizi di supporto sanitario, sempre disponibili per gli studenti che ne fanno richiesta. Permangono invece difficoltà nella registrazione sistematica delle attività di sostegno, in particolare dei tutorati dedicati a studenti con disabilità o DSA, per i quali non è ancora disponibile un sistema di tracciamento pienamente strutturato.

Ancora da raggiungere è l'ambizioso obiettivo di attivare in modo sistematico percorsi di inserimento lavorativo per laureati con disabilità e/o BES. In prospettiva, il DEMM potrà contribuire in maniera più incisiva – almeno sul piano culturale – alla rimozione dei pregiudizi che ostacolano la piena realizzazione sociale e professionale delle categorie più fragili, valorizzando anche le competenze di numerosi docenti che svolgono ricerche sui temi dell'inclusione, della sostenibilità sociale e della giustizia sociale in ottica interdisciplinare.

Il DEMM può contare su una sensibilità consolidata verso i temi dell'inclusione, su una buona capacità di interlocuzione con gli organismi regionali e nazionali e su una base numericamente ancora gestibile di studenti fragili, che rende possibile una presa in carico personalizzata. Al contempo, permangono alcune fragilità strutturali: l'assenza di figure interne con competenze specialistiche in ambito medico, psicologico e pedagogico; la mancata piena formalizzazione di

strumenti regolativi e informativi (linee guida dipartimentali, banca dati); la difficoltà a registrare sistematicamente le attività di sostegno. Il contesto esterno offre ampie opportunità, grazie alla crescente attenzione istituzionale verso la didattica inclusiva e la sostenibilità sociale e alla disponibilità di associazioni e istituzioni locali a collaborare su progetti comuni; tuttavia, la competizione con altre urgenze socio-economiche e i possibili ritardi nell'assegnazione di risorse e personale dedicato rappresentano fattori di rischio che possono rallentare la piena attuazione degli obiettivi programmati.

SWOT analysis

Punti di forza	**Punti di debolezza**
▪ Numero relativamente contenuto di studenti con disabilità, DSA e BES, che rende possibile una presa in carico personalizzata, pur in presenza di un trend di crescita. ▪ Delegato di Dipartimento con esperienza consolidata sul tema e ruolo di raccordo con il Delegato del Rettore e con il futuro Disability manager di Ateneo. ▪ Partecipazione continuativa a tavoli regionali e nazionali (CNUDD, Tavolo PRIU(S), gruppi CRUI–RUS, ANVUR) e collaborazione con istituzioni locali su progetti di inclusione. ▪ Sistema informativo di Ateneo in miglioramento e disponibilità stabile di servizi di counseling psicologico.	▪ Assenza in Dipartimento di docenti/ricercatori di settori specialistici (medico, psicologico, pedagogico) a supporto delle azioni su BES. ▪ Relazioni con associazioni di volontariato e realtà del territorio prevalentemente gestite in sede di Ateneo e non formalizzate a livello dipartimentale. ▪ Mancanza di un accertamento sistematico e aggiornato di eventuali barriere architettoniche residue nelle sedi del Dipartimento. ▪ Difficoltà a registrare in modo sistematico le attività di sostegno e i tutorati dedicati agli studenti con fragilità.
Opportunità	**Minacce**
▪ Istituzioni locali sensibili ai temi dell'inclusione e disponibili ad avviare iniziative congiunte con Ateneo e Dipartimento. ▪ Associazioni e realtà del terzo settore disponibili a collaborare su percorsi di inclusione e progetti di sostegno agli studenti fragili. ▪ Crescente attenzione alla didattica inclusiva e alla sostenibilità sociale nelle politiche nazionali ed europee, con potenziale accesso a finanziamenti dedicati. ▪ Massima sensibilità degli organi apicali di Ateneo e degli altri Dipartimenti sui temi dell'inclusione.	▪ Possibile focalizzazione delle istituzioni locali su altre urgenze socio-economiche, con minore attenzione alle politiche di inclusione universitaria. ▪ Mancanza di personale dipartimentale formalmente dedicato alle persone con fragilità, con competenze ad oggi centralizzate presso uffici di Ateneo. ▪ Rischio di crescita del numero di studenti con BES a fronte di risorse interne non proporzionalmente adeguate.

5.6.2.3 Obiettivi e azioni per il triennio 2025/2027

Nel triennio 2025-2027 il DEMM intende rendere l'attenzione ai Bisogni Educativi Speciali (BES), alle disabilità e ai DSA una componente strutturale della propria politica dipartimentale, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo 2025-2027 e con il Riesame del PSI 2023–2024.

L’obiettivo non è solo garantire il rispetto degli obblighi normativi, ma costruire un ambiente di apprendimento realmente inclusivo, in cui studenti e studentesse con fragilità possano partecipare pienamente alla vita accademica, fruire dei servizi e completare il percorso formativo in condizioni di equità.

In tale prospettiva, il Dipartimento intende contribuire attivamente all’evoluzione del sistema informativo di Ateneo sui BES, assicurando un flusso costante e accurato di dati e informazioni sulle diverse tipologie di fragilità presenti, così da supportare la programmazione di ausili, servizi, adattamenti didattici e interventi organizzativi mirati.

Parallelamente, il DEMM punta a consolidare e sistematizzare la diffusione delle nuove linee guida CNUDD e dei documenti di Ateneo sui BES, trasformando la sensibilizzazione in un processo continuo e non occasionale. Ciò implica iniziative ricorrenti di informazione e formazione rivolte a docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti, l’integrazione dei principi di didattica inclusiva nella progettazione dei corsi, il rafforzamento del ruolo dei tutor (docenti e studenti) dedicati ai casi di fragilità. Un ulteriore asse di lavoro riguarda il rapporto con il territorio: il Dipartimento intende valorizzare le collaborazioni con associazioni, enti locali e altre istituzioni impegnate sui temi dell’inclusione, anche attraverso progetti congiunti, eventi di sensibilizzazione e attività di ricerca applicata.

Infine, in continuità con quanto rilevato nel Riesame, il DEMM si propone di contribuire al miglioramento progressivo delle condizioni materiali e organizzative che incidono sull’accessibilità: ricognizione e riduzione delle barriere architettoniche residue, segnalazione di fabbisogni di ausili, valorizzazione delle competenze interne su inclusione e sostenibilità sociale, sostegno alle attività di counseling e accompagnamento offerte dall’Ateneo. Nel complesso, l’ambito BES viene così integrato nel ciclo di miglioramento continuo (PDCA) del Dipartimento, con obiettivi, azioni, indicatori e risultati monitorati in modo sistematico e coerente con il quadro di qualità di Ateneo.

Tab. 7 - Obiettivi e Azioni per i Bisogni Educativi Speciali

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE BASELINE 2024 TARGET 2027
Creare un ambiente inclusivo	Continuare e rafforzare la diffusione di strumenti di sensibilizzazione su BES e didattica inclusiva.	Diffondere in modo sistematico le Linee guida CNUDD e il documento nazionale sui BES presso docenti, studenti e famiglie. Contattare personalmente i docenti degli allievi con disabilità, DSA o BES per condividere le misure di supporto e gli accomodamenti ragionevoli. Partecipare con continuità alle riunioni della CNUDD, del Tavolo Prius e dei gruppi di lavoro CRUI-RUS e ANVUR, riportando nel DEMM gli orientamenti emersi. Predisporre, se necessario, un breve documento dipartimentale che contestualizzi le linee guida BES di Ateneo per il DEMM.	22) Redazione di linee guida per il DEMM sui BES. Baseline: OFF Target: ON
	Sviluppare studi specifici e iniziative scientifiche sui temi dell'inclusività e della sostenibilità sociale.	Coinvolgere docenti e gruppi di ricerca del DEMM su progetti e studi dedicati a inclusione, disabilità, DSA, BES e sostenibilità sociale. Organizzare e/o co-organizzare convegni, seminari, tavole rotonde e giornate di studio sui temi dell'inclusione, anche in collaborazione con associazioni di volontariato e istituzioni del territorio. Favorire la produzione di pubblicazioni scientifiche (articoli, volumi, numeri monografici di rivista) sui temi dell'inclusività.	23) Numero di iniziative scientifiche del DEMM dedicate ai temi dell'inclusione e dei BES. Baseline: 2 Target: 6 (somma del triennio)
	Contribuire allo sviluppo del sistema informativo sulle situazioni di fragilità, in raccordo con l'Ateneo.	Stabilire canali stabili di trasmissione delle informazioni tra DEMM, Segreterie e U.O. "Diritto allo studio", nel rispetto della normativa sulla privacy. Collaborare alla messa a regime del nuovo sistema informativo di Ateneo sulle fragilità, assicurando la possibilità di lettura per Dipartimento (profilo DEMM). Segnalare fabbisogni specifici (ausili, servizi, tutorato) che emergono dall'analisi dei dati, per migliorare la pianificazione degli interventi.	24) Sistema informativo specifico per gli allievi fragili. Baseline: OFF Target: ON

6. Forum con gli stakeholder

Nel quadro del Piano Strategico 2025-2027 del DEMM, il forum con gli stakeholder interni rappresenta uno snodo essenziale della governance e dell'applicazione del ciclo di miglioramento continuo PDCA. Il coinvolgimento strutturato di docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti consente, infatti, di allineare obiettivi, azioni e indicatori alle esigenze concrete della comunità dipartimentale, in coerenza con quanto già previsto nella metodologia del Piano e con le indicazioni del Sistema di Gestione della Qualità di Ateneo.

Il primo momento di confronto si è svolto il 21 maggio 2025, in Consiglio di Dipartimento, con la presentazione del Piano Strategico al personale docente e ai rappresentanti del personale tecnico-amministrativo. In tale incontro è stato illustrato il percorso di elaborazione del documento e il Gruppo di lavoro, la metodologia di selezione dei sei ambiti strategici e dei relativi indicatori, le logiche di monitoraggio e le principali evidenze emerse in termini di punti di forza e criticità. Il Consiglio ha espresso apprezzamento per il lavoro svolto, avviando il percorso di approvazione formale, senza sollevare rilievi sostanziali rispetto all'impianto metodologico e agli obiettivi delineati.

Il secondo incontro con gli stakeholder interni si è tenuto il 17 giugno 2025 presso la Sala Convegni di Palazzo De Simone (Piazza Arechi II - Benevento) ed è stato dedicato, in modo specifico, al personale tecnico-amministrativo (PTA) e ai rappresentanti degli studenti, con l'obiettivo di presentare in modo più dettagliato i contenuti del Piano e di raccogliere osservazioni utili per la sua implementazione. Nel corso dell'incontro il PTA ha sottolineato l'esigenza di un coinvolgimento più sistematico in merito agli obiettivi e allo stato di avanzamento delle azioni; sono emerse, inoltre, proposte operative in ambito BES, quali la possibilità di valorizzare forme di volontariato studentesco a supporto degli studenti fragili e di attivare tirocini curriculari a distanza per studenti con bisogni educativi speciali. È stata segnalata anche la necessità di chiarire meglio, nella comunicazione istituzionale, la distinzione di ruoli tra il Garante di Ateneo e la Commissione Didattica Paritetica, con particolare attenzione alle modalità di segnalazione anonima a tutela degli studenti.

La componente studentesca, dall'altro lato, ha espresso una valutazione complessivamente positiva delle linee strategiche del Piano, manifestando interesse soprattutto per gli ambiti della Didattica e dei Servizi agli Studenti, con richiami alla qualità dell'offerta formativa, al rafforzamento del tutorato e al miglioramento continuo degli spazi e dei servizi di supporto.

Le osservazioni emerse in entrambi gli incontri sono state considerate parte integrante della fase "Plan" del ciclo PDCA e, ove coerenti con il quadro strategico e con i vincoli di sistema, sono state recepite nella definizione delle azioni e delle modalità di monitoraggio del PS 2025-2027, contribuendo a rafforzarne il carattere partecipativo e orientato agli esiti.

7. Cruscotto direzionale e appendice metodologica

Gli indicatori del cruscotto direzionale del Dipartimento DEMM, elencati nella tabella seguente, sono monitorati con cadenza almeno annuale (Tab. 8). In accordo con il Piano Strategico di Ateneo 2025-2027, ogni anno la Commissione per le attività di pianificazione strategica, monitoraggio e riesame del Dipartimento redigerà un report annuale. Questo documento è quindi inviato al Presidio della Qualità di Ateneo e successivamente sottoposto alla valutazione del Consiglio di Dipartimento.

Tab. 8 - Il cruscotto direzionale del Dipartimento DEMM.

	Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo	Baseline *	Target 2027 **
	DIDATTICA		
AR ***	1) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU, in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente. (§)	48,26%	49%
Ateneo	2) Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso. ($)	65,9%	70%
DEMM	3) Valutazioni medie sulle attività di didatta erogata DEMM (media tra i valori espressi dagli indicatori SISVALDIDAT D1-D16). ($)	8,24	8,50
AR ***	4) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati. (§)	90,8%	92%
DEMM	5) Numero di convenzioni con Atenei stipulate nel triennio. ($)	3	4
	RICERCA		
AR ***	6) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo. (§)	20,58%	21%
AR ***	7) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi. (§)	90,81%	91%

DEMM	8) Rapporto tra finanziamento esterno della ricerca (proventi in € da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi) e numero di docenti di ruolo. ($)	6.067,13€	7.000€
Ateneo	9) Percentuale di docenti e ricercatori che hanno pubblicato almeno un lavoro Q1/Q2, fascia A o monografia nel triennio. ($)	66%	75%
	TERZA MISSIONE		
DEMM	10) Numero di iniziative formative e informative e cicli seminariali/laboratoriali rivolte a studenti (anche di dottorato) e personale docente. ($)	6	10
Ateneo	11) Numero di convenzioni e accordi quadro attivi e/o stipulati per attività di trasferimento tecnologico, della conoscenza e dei risultati della ricerca. ($)	25	30
Ateneo	12) Numero di convenzioni attive con ordini professionali e altri attori istituzionali rivolte alla formazione continua. ($)	6	8
Ateneo	13) Numero di iniziative di public engagement. ($)	19	23
	SERVIZI AGLI STUDENTI		
AR ***	14) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio. (§)	90,11%	91%
AR ***	15) Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto. (§)	15,75	13
DEMM	16) Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio. ($)	75,97%	76%

	INTERNAZIONALIZZAZIONE		
AR ***	17) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale". (§)	0,011	0,02
AR ***	18) Proporzione di Dottorandi di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero. (§)	0,15	0,20
DEMM	19) Numero di insegnamenti erogati in lingua inglese. ($)	0	2
	PARI OPPORTUNITÀ		
	Parità di genere		
DEMM	20) Redazione di un documento di sintesi sul Bilancio di genere per il DEMM. ($)	OFF	ON
DEMM	21) Numero di lezioni/incontri dedicate al tema delle pari opportunità. ($)	6	7 (somma del triennio)
	Bisogni Educativi Speciali		
DEMM	22) Redazione di linee guida per il DEMM sui BES. ($)	OFF	ON
DEMM	23) Numero di iniziative scientifiche del DEMM dedicate ai temi dell'inclusione e dei BES. ($)	2	6 (somma del triennio)
DEMM	24) Sistema informativo specifico per gli allievi fragili. ($)	OFF	ON

Fonti dei dati:

* Le *baseline* riportate nella tabella sono state fornite dal MUR nell'ambito del monitoraggio della programmazione triennale (PRO3) e dagli uffici di Ateneo/Dipartimento per gli indicatori non previsti dal PRO3.
** Valutazione finale delle attività all'a.s. 2027 ovvero all'a.a. 2027/2028.
*** AR identifica gli indicatori valutati dal MUR ai fini dell'Autonomia Responsabile.
§ Ministero - Valorizzazione dell'autonomia responsabile e quota premiale del FFO
$ Elaborazione dati Ateneo/Dipartimento

Tab. 9 – Appendice metodologica.

DIDATTICA		
INDICATORE	**DESCRIZIONE INDICATORE**	**FONTE DEI DATI**
1) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU, in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente.	Decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773. **Rapporto tra il Numeratore**: Iscritti (L e LMCU) al II anno nella stessa carriera e classe di immatricolazione, con almeno 40 CFU sostenuti nell'a.a. precedente ed entro il 31/12 nella classe di immatricolazione. **e il Denominatore**: Immatricolati. Sono escluse le carriere con una chiusura (spedizione 7) nell'a.a., con motivo diverso da L, entro il 31/12/2023.	Anagrafe Nazionale Studenti. Baseline di misurazione: - Numeratore: iscritti al II anno a.a. 2024/2025; - Denominatore: immatricolati al 2023/2024. Target di misurazione: - Numeratore: iscritti al II anno a.a. 2027/2028; - Denominatore: immatricolati al 2026/2027.
2) Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso.	Indicatore iC02BIS delle Schede di Monitoraggio Annuale (SMA) dei CdS DEMM. **Numeratore**: Laureati entro un anno oltre la durata normale del corso. **Denominatore**: Laureati totali.	Anagrafe Nazionale Studenti. Baseline di misurazione: release SMA del 04/10/2025: a.s. 2024. Target di misurazione: a.s. 2027.
4) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati.	Decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773. **Rapporto tra il Numeratore**: Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU) che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per il Corso di Studio **e il Denominatore**: Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU).	SUA – CdS e banca dati docenti. Baseline di misurazione: a.a. 2024/2025. Target di misurazione: a.a. 2027/2028.

5) Numero di convenzioni con Atenei stipulate nel triennio.	Numero di convenzioni Erasmus italiano stipulate nel triennio, che contemplino i percorsi formativi del DEMM.	Fonti interne di Ateneo/Dipartimento. Uff. Internazionalizzazione Baseline di misurazione: a.a. 2024/2025 (primo anno attivazione ministeriale programma Erasmus Italiano). Target di misurazione: a.a. 2027/2028.
RICERCA		
6) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo.	Decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773. **Numeratore:** iscritti al I anno del Dottorato in possesso di un intervento di supporto diverso da SA4, SF o SR. In caso di più interventi inviati in una carriera per l'anno accademico considerato, viene preso quello con data evento più recente. **Denominatore:** docenti di ruolo/strutturati.	Anagrafe Nazionale Studenti – PL, banca dati PROPER (Dalia/Docenti). Ufficio Formazione Post-Laurea, Ufficio Personale Docente e Ricercatore. Baseline di misurazione: - Numeratore: dottorandi iscritti al I anno con borsa a.a. 2023/2024 (ciclo XL); - Denominatore: strutturati in servizio al 31/12/2024. Target di misurazione: - Numeratore: dottorandi iscritti al I anno con borsa a.a. 2026/2027 (ciclo XLIII); - Denominatore: strutturati in servizio al 31/12/2027.
7) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi.	Decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773. **Numeratore:** proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi al 31/12. **Denominatore:** totale dei proventi propri e dei contributi al 31/12.	Bilancio di Ateneo. Unità Operativa Contabilità e Bilancio. Il dato è ripreso dal Conto economico considerando le voci "2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico" e "3) Proventi da Ricerche con finanziamenti

		competitivi" della classe "A) Proventi Operativi", sottoclasse "I. Proventi propri". Baseline di misurazione: a.s. 2024. Target di misurazione: a.s. 2027.
8) Rapporto tra finanziamento esterno della ricerca (proventi in € da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi) e numero di docenti di ruolo.	**Numeratore:** proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi al 31/12. **Denominatore:** docenti di ruolo/strutturati al 31/12.	Bilancio di Ateneo. Unità Operativa Contabilità e Bilancio. Il dato è ripreso dal Conto economico considerando le voci "2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico" e "3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi" della classe "A) Proventi Operativi", sottoclasse "I. Proventi propri". Baseline di misurazione - Numeratore: a.s. 2024. - Denominatore: strutturati in servizio al 31/12/2024 Target di misurazione - Numeratore: a.s. 2027. - Denominatore: strutturati in servizio al 31/12/2027.
9) Percentuale di docenti e ricercatori che hanno pubblicato almeno un lavoro Q1/Q2, fascia A o monografia nel triennio.	**Numeratore:** numero di docenti e ricercatori in servizio al 31/12 dell'anno solare precedente che hanno pubblicato almeno un lavoro Q1/Q2, fascia A/monografia nel triennio.	Banca dati IRIS e banca dati PROPER (Dalia/Docenti). Ufficio Ricerca, Delegato alla Ricerca, Ufficio Personale Docente e Ricercatore. Baseline di misurazione:

	Denominatore: numero di strutturati dell'Ateneo in servizio al 31/12 dell'anno solare precedente.	Numeratore: pubblicazioni su IRIS fra il 01/01/2021 e il 31/12/2024 valutata a gennaio 2025. Denominatore: strutturati in servizio al 31/12/2024. Target di misurazione: Numeratore: pubblicazioni su IRIS fra il 01/01/2025 e il 31/12/2027 valutata a gennaio 2028. Denominatore: strutturati in servizio al 31/12/2027.
TERZA MISSIONE		
10) Numero di iniziative formative e informative e cicli seminariali/laboratoriali rivolte a studenti (anche di dottorato) e personale docente.	Numero di iniziative formative e informative e cicli seminariali/laboratoriali rivolte a studenti (anche di dottorato) e personale docente, legate alla creazione di impresa e all'imprenditorialità accademica.	Fonti interne di Dipartimento. Baseline di misurazione: a.s. 2024 Target di misurazione: a.s. 2027
11) Numero di convenzioni e accordi quadro attivi e/o stipulati per attività di trasferimento tecnologico, della conoscenza e dei risultati della ricerca.	Numero di convenzioni e accordi quadro attivi e/o stipulati per attività di trasferimento tecnologico e della conoscenza.	Fonti interne di Dipartimento. U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico tramite sistema Titulus – Repertori "Contratti DEMM" e "Accordi e Convenzioni". Baseline di misurazione: a.s. 2024 Target di misurazione: a.s. 2027
12) Numero di convenzioni attive con ordini professionali e altri attori istituzionali rivolte alla formazione continua.	Numero di convenzioni attive con ordini professionali e altri attori istituzionali rivolte al consolidamento della qualità e all'innovazione delle attività di formazione continua.	Fonti interne di Dipartimento. Delegato Terza Missione: acquisizione tramite sistema Titulus (anche all'esito della elaborazione dei dati inseriti nei

		form di censimento delle attività di TM – Formazione continua, compilati dai promotori mediante moduli Google e confluiti nei) – Repertori “Contratti DEMM”, “Accordi e Convenzioni”, “Terza Missione” Baseline di misurazione: a.s. 2024 Target di misurazione: a.s. 2027
13) Numero di iniziative di public engagement.	Numero di iniziative di public engagement.	Fonti interne di Ateneo Delegato Terza Missione: acquisizione tramite sistema Titulus (anche all’esito della elaborazione dei dati inseriti nei form di censimento delle attività di TM – Public Engagement, compilati dai promotori mediante moduli Google e confluiti nel) – Repertorio “Terza Missione” Baseline di misurazione: a.s. 2024 Target di misurazione: a.s. 2027
SERVIZI AGLI STUDENTI		
14) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio.	Decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773. **Numeratore**: Laureandi D.M. 270/2004 (L, LM, LMCU) che rispondono “decisamente sì” e “più sì che no” al quesito “E’ complessivamente soddisfatto del Corso di Studio?” **Denominatore**: Laureandi D.M. 270/2004 (L, LM, LMCU) intervistati.	ALMALAUREA. Baseline di misurazione: indagine 2025 riferita ai laureandi dell’a.s. 2024. Target di misurazione: indagine 2028 riferita ai laureandi dell’a.s. 2027.

15) Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto.	Decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773. **Numeratore**: Iscritti entro la durata normale del Corso di Studio. **Denominatore**: Docenti di ruolo/strutturati	Anagrafe Nazionale Studenti e banca dati PROPER (Dalia/Docenti). Baseline di misurazione: Numeratore: a.a. 2024/2025 Denominatore: a.s. 2024. Target di misurazione: Numeratore: a.a. 2027/2028 Denominatore: a.s. 2027.
16) Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio.	Indicatore iC18 delle Schede di Monitoraggio Annuale (SMA) dei CdS DEMM. **Numeratore**: Laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio. **Denominatore**: Laureati totali.	Anagrafe Nazionale Studenti. Baseline di misurazione: release SMA del 04/10/2025: a.s. 2024. Target di misurazione: a.s. 2027.
INTERNAZIONALIZZAZIONE		
17) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale".	Decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773. **Numeratore**: Numero di CFU conseguiti all'estero nell'a.s. di riferimento per attività di studio o tirocinio in atenei stranieri o imprese straniere maturati tra il 1/1 ed entro il 31/12 dagli iscritti. **Denominatore**: Numero di CFU conseguiti tra il 1/1 ed entro il 31/12 nell'a.a. di riferimento da studenti iscritti.	Anagrafe Nazionale Studenti. Baseline di misurazione: Numeratore: iscritti a.a. 2023/2024 e CFU a.s. 2024. Denominatore: iscritti a.a. 2023/2024 e CFU conseguiti all'estero nell'a.s. 2024. Target di misurazione: Numeratore: iscritti a.a. 2026/2027 e CFU a.s. 2027. Denominatore: iscritti a.a. 2026/2027 e CFU conseguiti all'estero nell'a.s. 2027.

18) Proporzione di Dottorandi di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero.	Decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773. **Numeratore**: Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 180 giorni, anche non consecutivi all'estero. **Denominatore**: Dottorandi totali.	Anagrafe Nazionale Studenti. Baseline di misurazione: Numeratore: a.s. 2024 Denominatore: a.s. 2024 Target di misurazione: Numeratore: a.s. 2027 Denominatore: a.s. 2027
19) Numero di insegnamenti erogati in lingua inglese.	Numero di insegnamenti del Dipartimento DEMM erogati in lingua inglese.	Fonti interne di Dipartimento. Baseline di misurazione: a.a. 2024/2025 Target di misurazione: a.a. 2027/2028.
PARITÀ DI GENERE		
20) Redazione di un documento di sintesi sul Bilancio di genere per il DEMM.	Redazione di un documento di sintesi relativo alla questione di genere nel DEMM.	Fonti interne di Dipartimento. Baseline di misurazione: a.s. 2024 Target di misurazione: a.s. 2027
21) Numero di lezioni/incontri dedicate al tema delle pari opportunità.	Realizzazione di lezioni e incontri tematici sulle pari opportunità organizzati dal Dipartimento. Il target finale prende in considerazione il numero complessivo di lezioni ed incontri tematici sul tema delle pari opportunità.	Fonti interne di Dipartimento. Baseline di misurazione: a.s. 2024 Target di misurazione: a.s. 2027

BISOGNI EDUCATIVI SPECIALI		
22) Redazione di linee guida per il DEMM sui BES.	Redazione di linee guida per il DEMM sui BES	Fonte interne di Dipartimento. Baseline di misurazione: a.s. 2024 Target di misurazione: a.s. 2027
23) Numero di iniziative scientifiche del DEMM dedicate ai temi dell'inclusione e dei BES.	Numero di iniziative scientifiche organizzate dal DEMM (anche in collaborazione con enti e istituzioni) dedicate ai temi dell'inclusione e dei BES.	Fonte interne di Dipartimento. Baseline di misurazione: a.s. 2024 Target di misurazione: a.s. 2027
24) Sistema informativo specifico per gli allievi fragili.	Creazione e messa a sistema di un sistema informativo specifico dedicato agli allievi con disabilità, BES e DSA.	Fonte interne di Dipartimento. Baseline di misurazione: a.s. 2024 Target di misurazione: a.s. 2027