



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DEL SANNIO** Benevento

DEMM

DIPARTIMENTO DI DIRITTO, ECONOMIA,
MANAGEMENT E METODI QUANTITATIVI

RIESAME DEL PIANO STRATEGICO 2023-2024 (anno 2025)

Sommario

1. Gruppo di Riesame.....	3
2. Principali fonti documentali.....	3
3. Obiettivi del Rapporto di Riesame.....	3
4. Efficacia di attuazione del PSI 2023-2024.....	4
4.1 Sintesi dell'attività di monitoraggio.....	4
4.2. Stato/Grado di attuazione dei feedback pervenuti dal Presidio di Qualità (PQA).....	6
4.3. Verifica di attuazione delle azioni correttive	6
4.3.1. Didattica	7
4.3.2. Ricerca	8
4.3.3. Terza Missione	9
4.3.4. Servizi agli studenti.....	10
4.3.5. Internazionalizzazione	11
4.3.6. Pari opportunità.....	12
4.4. Analisi Swot e aree di miglioramento.....	15
5. Pianificazione strategica e politiche per la qualità.....	18

1. Gruppo di Riesame

Il Gruppo di Riesame (d'ora in avanti GdR) è composto dai Proff. Fabio Michele Amatucci (coordinatore e responsabile del GdR), Ennio Cavuoto, Marco Lerro, Vittoria Marino, Guido Migliaccio, Guido Tortorella Esposito, Paola Saracini, Biagio Simonetti.

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).

Il GdR si è riunito, anche in forma di sottocommissioni, in relazione al Riesame del Piano Strategico Integrato (PSI) di Dipartimento 2023-2024, nei giorni 05.11.2024, 12.11.2024, 13.02.2025, 19.11.2025, 21.11.2025, 26.11.2025.

Nella prima riunione, il GdR ha analizzato e discusso le principali fonti documentali di riferimento (v. § successivo).

Nella seconda riunione, sono stati organizzati opportuni sotto-gruppi per l'analisi di specifici punti e ambiti.

Nella terza riunione, sulla base dei lavori svolti dal GdR, è stato presentato e discusso, in seduta plenaria, un primo monitoraggio del Piano Strategico Integrato di Dipartimento (PSI) 2023/2024, poi approvato dal Consiglio di Dipartimento nella seduta del 26.02.2025.

Nella quarta riunione sono stati discussi i risultati del monitoraggio finale del PSI 2023-2024, con focus sui punti critici, e sono state delineate possibili aree di miglioramento, alla luce della politica per la qualità del Dipartimento. Nella quinta riunione, in seduta plenaria, è stata presentata una bozza del documento di monitoraggio finale del PSI 2023/2024 e del Rapporto di Riesame (RdR). Nell'ultima riunione, infine, svoltasi sempre in seduta plenaria, è stata definita la versione finale del rapporto di riesame unitamente alla definizione delle linee di indirizzo per il nuovo ciclo di pianificazione strategica, da sottoporre alla valutazione e approvazione del Consiglio di Dipartimento.

2. Principali fonti documentali

- Piano Strategico Integrato di Ateneo 2022-2024, approvato dal Senato Accademico nella seduta del 21.12.2021 e dal CdA nella seduta del 22.12.2021 - [LINK](#)
- Piano Strategico Integrato di Dipartimento 2023-2024, approvato nella seduta del Consiglio di Dipartimento del 13.12.2022 - [LINK](#)
- Strategia per la qualità di Ateneo - [LINK](#)
- Sistema di gestione della Qualità di Ateneo, approvato dal Senato Accademico nella seduta del 21 luglio 2025 e dal CdA nella seduta del 22.07.2025 - [LINK](#)
- Strategia per la Qualità di Ateneo, approvata dal CdA con delibera n. 10/2024 (prot. n.0002593) del 31.01.2024 - [LINK](#)
- Sistema di governo del Dipartimento - [LINK](#)
- Monitoraggio del Piano Strategico Integrato di Dipartimento 2023-2024 (febbraio 2025), approvato dal Consiglio di Dipartimento nella seduta del 26.02.2025 e trasmesso al Presidio di Qualità di Ateneo (PQA) in data 07.03.2025 - [LINK](#)
- Monitoraggio finale del Piano Strategico di Dipartimento 2023-2024 (novembre 2025), trasmesso al PQA in data 02.12.2025 e in approvazione dal Consiglio di Dipartimento nella seduta del 17.12.2025 - [LINK](#)
- Verbali del Consiglio di Dipartimento (disponibili nel sistema di archiviazione remota dipartimentale ad accesso limitato).

3. Obiettivi del Rapporto di Riesame

Il presente documento intende fornire un Riesame del Piano Strategico Integrato (PSI) 2023-2024 del Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi (DEMM)

dell'Università degli Studi del Sannio, valutando l'efficacia di progettazione e l'adeguatezza rispetto al perseguimento degli obiettivi, unitamente ad un'analisi dell'efficacia attuativa del ciclo di miglioramento continuo secondo l'approccio PDCA (Plan-Do-Check-Act), espressamente richiamato anche al paragrafo n. 3 del Sistema di gestione della Qualità di Ateneo (ciclo di Deming).

Il Riesame ha pertanto lo scopo di:

- verificare lo stato e l'efficacia di attuazione del PSI 2023-2024;
- verificare l'adeguatezza del PSI in relazione alle politiche per la qualità del Dipartimento;
- verificare l'applicazione dell'approccio al miglioramento continuo secondo il modello PDCA;
- valutare punti di forza, criticità, minacce e possibili aree di miglioramento emerse dall'analisi condotta, con correlato aggiornamento della matrice SWOT;
- definire le principali linee di indirizzo per il nuovo ciclo di pianificazione strategica (2025-2027).

4. Efficacia di attuazione del PSI 2023-2024

4.1 Sintesi dell'attività di monitoraggio

I monitoraggi del PSI DEMM 2023-2024 hanno evidenziato, in diversi casi, scostamenti di entità variabile rispetto agli obiettivi programmati. L'analisi conclusiva del monitoraggio 2024 mostra un complessivo allineamento del Dipartimento alla strategia delineata nel PSI 2023-2024. Per la maggior parte degli indicatori, sono stati raggiunti e superati i target previsti. Gli indicatori non ancora conseguiti registrano scostamenti contenuti, salvo alcune aree di maggiore criticità debitamente evidenziate.

Didattica

In quest'ambito emerge un quadro complessivamente positivo, con alcuni elementi di criticità da attenzionare. Tra i risultati più significativi si registrano il miglioramento delle valutazioni sulla qualità della didattica (ROS – Rilevazione delle opinioni degli studenti), l'aumento delle immatricolazioni e la maggiore partecipazione degli studenti alle attività per lo sviluppo di competenze trasversali. È incoraggiante anche il dato sulla dotazione organica (90,8% – proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti nei corsi di studio attivati), pur non ancora in linea con il target. Permangono, invece, criticità sulla regolarità delle carriere di studio. Per fronteggiarle, il Dipartimento ha rafforzato il monitoraggio degli esiti degli esami di profitto; ha avviato un processo di maggior coordinamento tra i programmi di studio nell'ambito delle diverse aree disciplinari e di revisione dei carichi di studio e della loro distribuzione; ha assicurato agli studenti la possibilità di regolare e calendarizzare l'accesso a verifiche intermedie dell'apprendimento (in particolare, per gli insegnamenti con CFU $\geq$ 9); ha potenziato le iniziative di orientamento in itinere e tutorato. Tali interventi, in aggiunta a quelli già previsti dal precedente ciclo di pianificazione (es. incrementi premiali sul voto di laurea agli studenti laureati in corso o laureati con performance positive nella transizione primo-secondo anno) hanno avuto un impatto positivo sulla percentuale di studenti che, nella transizione dal primo al secondo anno, hanno acquisito almeno 40 CFU (il valore ha superato il target previsto). Resta, tuttavia, ancora problematica la percentuale di laureati in corso, anche in attesa dell'impatto a lungo termine sulle carriere studentesche delle azioni fin qui realizzate.

Ricerca

Gli obiettivi strategici per quest'area riguardavano il potenziamento della formazione dei giovani ricercatori tramite il dottorato di ricerca, il rafforzamento delle collaborazioni con soggetti pubblici e privati e l'incremento della qualità della produzione scientifica. Nel 2024 si registra una riduzione del rapporto fra iscritti al primo anno di dottorato con borsa e docenti di ruolo (20,58% a fronte di un target del 24%), dopo il picco del biennio 2022–2023 (35,53%) sostenuto in modo significativo dai finanziamenti PNRR; la flessione è principalmente riconducibile al venir meno di tali linee straordinarie, pur in presenza di una componente stabile di borse estere e, in misura minore, di borse finanziate da soggetti terzi. Il Dipartimento intende quindi potenziare la capacità di attrarre

risorse e cofinanziamenti, sviluppando canali internazionali, accordi con imprese e una partecipazione più sistematica ai bandi nazionali e sovranazionali. Risultati positivi emergono in ordine alla partecipazione ai bandi competitivi: la percentuale di progetti finanziati sul totale delle ricerche esterne raggiunge il 90,81%, grazie ai PRIN, ai bandi regionali e al mantenimento/avvio di nuove collaborazioni in conto terzi. Sul piano della produzione scientifica, la quota di docenti con almeno una pubblicazione Q1/Q2, di fascia A o una monografia nel biennio (66%) rimane inferiore a baseline e target.

Terza Missione

Mostra un progresso significativo su tutti gli indicatori, evidenziando una crescente apertura del Dipartimento verso stakeholder, imprese ed enti istituzionali. Spicca l'aumento delle convenzioni e degli accordi attivi, saliti a 25 nel 2024 (di cui 10 in conto terzi), ben oltre un target già ambizioso; significativo anche il rafforzamento dei rapporti con gli ordini professionali, passati da 2 a 6 convenzioni. Le attività di formazione e informazione rivolte all'esterno superano più del doppio del target previsto, confermando la qualità e l'attrattiva dell'offerta dipartimentale. Parallelamente cresce il numero di eventi e iniziative rivolti al territorio, a testimonianza del ruolo del Dipartimento nello sviluppo locale. Anche le attività destinate a un pubblico non accademico superano i valori programmati, attestando un impatto sempre più ampio delle azioni di Terza Missione.

Servizi agli studenti

Il Dipartimento ha individuato tre indicatori di conseguimento degli obiettivi operativi: i) proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio; ii) rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b); iii) percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio. Le baseline indicate nel PSI 2023/2024 si attestavano su percentuali molto elevate di soddisfazione degli studenti. Particolarmente positivo era anche il dato relativo al rapporto tra studenti regolari e docenti. Di conseguenza, nel ciclo di pianificazione strategica 2023/2024 sono stati individuati valori-target pari a quelli iniziali. Il monitoraggio ha evidenziato un lieve peggioramento dei due indicatori relativi alla soddisfazione dei laureati. In proposito, occorre sottolineare che l'Ateneo ha recentemente ultimato i lavori di riqualificazione degli spazi e delle strutture didattiche, di ricerca e ricreative del campus urbano. È presumibile che effetti tangibili del processo di miglioramento dei servizi offerti agli studenti saranno compiutamente valutabili con riferimento ai futuri laureati, che di tali innovazioni potranno beneficiare in pieno. Infine, merita attenzione il dato relativo al rapporto tra studenti regolari e docenti di ruolo, che subisce un incremento significativo. Il peggioramento dell'indicatore, che risente, tra l'altro, della dotazione organica del Dipartimento, potrebbe essere stato influenzato dai trasferimenti verso altri Atenei di alcuni docenti DEMM.

Internazionalizzazione

Il monitoraggio si focalizza su due dimensioni principali concernenti la mobilità internazionale: da un lato, la mobilità degli studenti dei corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico; dall'altro lato, la mobilità dei dottorandi. Per quanto riguarda gli studenti dei corsi di laurea, la proporzione di CFU conseguiti all'estero mostra un lieve incremento rispetto alla baseline, passando da 0,007 a 0,011. Riguardo al corso di dottorato dipartimentale, la proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero presenta un miglioramento più significativo, passando da 0,17 a 0,30.

Pari Opportunità

Il monitoraggio evidenzia criticità sia sull'asse dei *Bisogni Educativi Speciali* (BES) sia su quello della Parità di genere. Per i BES, i recenti aggiornamenti normativi nazionali e la revisione delle linee guida CNUDD (CRUI) hanno reso opportuno rinviare l'adozione di linee guida dipartimentali autonome, pur garantendo continuità ai servizi di accoglienza e supporto agli studenti con fragilità. In coerenza con le indicazioni ANVUR e di Ateneo, il Dipartimento ha scelto di non

attivare una banca dati locale, in attesa della ristrutturazione unitaria del sistema informativo di Ateneo dedicato agli studenti con BES.

Sul versante della *Parità di genere* sono state avviate e consolidate diverse iniziative didattiche e seminariali, con l'indicatore quantitativo di attività già a target; tuttavia, non è stata completata la raccolta e l'armonizzazione dei dati necessari alla redazione del documento di sintesi del Bilancio di genere di Dipartimento, che richiede un coordinamento con il CUG e il gruppo di lavoro di Ateneo. Il tema è stato integrato nella didattica attraverso specifici corsi e moduli, ma non è stato ancora possibile definire un documento operativo a supporto del SAD; ciò limita la piena integrazione della prospettiva di genere nei processi decisionali e impedisce il completo conseguimento dell'obiettivo strategico.

4.2. Stato/Grado di attuazione dei feedback pervenuti dal Presidio di Qualità (PQA)

Il Dipartimento DEMM opera in stretta collaborazione con il Presidio di Qualità di Ateneo (PQA). Il PSI 2023-2024 rientra in un processo di assicurazione della qualità che risponde alla logica Plan-Do-Check-Act (PDCA). La logica del miglioramento continuo viene attuata attraverso il monitoraggio periodico, analizzando gli ambiti previsti dal Piano, ovvero:

- Didattica
- Ricerca
- Terza missione
- Servizi agli studenti
- Internazionalizzazione
- Pari Opportunità (*Parità di genere - Bisogni Educativi Speciali*)

Nell'ambito del monitoraggio, a ciascuna area del PSI è dedicato un paragrafo specifico, all'interno del quale sono esaminate sinteticamente le azioni programmate, le attività realizzate e i parametri quantitativi utilizzati per valutarne l'attuazione. Per ogni area strategica vengono inoltre riportati e commentati i valori degli indicatori, confrontandoli con le baseline di riferimento e con i target prefissati. Tale impostazione consente di evidenziare con chiarezza il livello di avanzamento della realizzazione di ciascun obiettivo, le eventuali criticità emerse e l'efficacia delle misure adottate, offrendo così un quadro complessivo coerente e utile ad implementare azioni di miglioramento.

Il PQA procede alla revisione del monitoraggio, interagendo con il Dipartimento per la definizione delle conseguenti azioni di miglioramento.

Alla luce delle valutazioni effettuate, il PQA ha raccomandato una strutturazione più chiara della parte testuale, con una suddivisione in sotto-paragrafi per ciascun ambito. Sono pervenute altresì indicazioni metodologiche che ribadiscono la necessità, per ciascun indicatore di conseguimento degli obiettivi, di svolgere analisi puntuali relativamente al livello di raggiungimento dei target, alle cause di eventuali scostamenti, nonché a possibili azioni correttive. È stato inoltre richiamata l'importanza di orientare i monitoraggi al miglioramento continuo secondo il ciclo PDCA. Infine, il PQA raccomanda, in vista della definizione del nuovo Piano strategico dipartimentale, di procedere a un riesame approfondito del piano precedente, tenendo conto delle politiche dipartimentali in materia di Assicurazione della Qualità. A tal proposito, il presente documento intende dar seguito ai feedback e agli auspici del PQA.

4.3. Verifica di attuazione delle azioni correttive

La presente sezione, sulla base del PSI 2023-2024 e del relativo monitoraggio finale, verifica per ciascun ambito strategico l'attuazione delle azioni correttive e di miglioramento, valutando il grado di conseguimento degli Obiettivi Strategici (OS) attraverso i relativi indicatori.

Per ogni ambito vengono:

- ricostruiti lo stato di avanzamento degli OS e l'efficacia complessiva degli Obiettivi Operativi (OO) e delle azioni previste;

- evidenziati gli indicatori per i quali non è stato raggiunto il target, con le correlate azioni correttive e/o migliorative già avviate o da potenziare nel nuovo ciclo di pianificazione;
- individuati gli indicatori che hanno raggiunto e/o superato il target, per i quali si propone un aggiornamento dei valori-obiettivo nel Piano Strategico 2025-2027.

Tale modalità di analisi e verifica chiude il ciclo PDCA per il biennio 2023-2024 e fornisce gli input operativi per la riformulazione di obiettivi, indicatori e azioni nel PS 2025-2027.

4.3.1. Didattica

Stato degli OS ed efficacia delle azioni

Nell'ambito Didattica il PSI 2023–2024 prevedeva quattro OS:

OS1 – Favorire la regolarità delle carriere degli iscritti e ridurre la dispersione universitaria;

OS2 – Migliorare la qualità della didattica erogata;

OS3 – Accrescere l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa;

OS4 – Migliorare il collegamento con il mondo del lavoro in risposta alle istanze provenienti dal territorio.

Nel complesso, gli OS risultano parzialmente conseguiti. Le azioni su precorsi e laboratori per Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA), didattica integrativa, orientamento e tutorato, revisione dei carichi di studio, coordinamento dei programmi e prove intermedie hanno inciso positivamente, salvo alcune persistenti criticità.

Indicatori sotto-target e azioni correttive/migliorative

Proporzione di laureati entro la durata normale del corso: il valore 2024 (41%) è inferiore sia al target (45%) sia alla baseline (44,3%). Le azioni correttive in corso riguardano: rafforzamento della didattica integrativa sugli insegnamenti le cui verifiche di apprendimento presentano più elevati tassi di mancato superamento; potenziamento dell'orientamento *in itinere* e del tutorato; percorsi formativi più flessibili per studenti lavoratori e con bisogni educativi speciali (BES); misure premiali per il conseguimento del titolo entro la durata normale del Corso di Studio; rafforzamento delle azioni di ascolto della componente studentesca; maggior coordinamento dei programmi di insegnamento; costante revisione e aggiornamento dei materiali didattici e carichi di studio; diffusione del ricorso alle prove intermedie di verifica dell'apprendimento e monitoraggio delle stesse (e dei relativi esiti).

Valutazioni medie degli studenti sulle attività di didattica erogata: il dato passa da 8,18 a 8,24, restando ancora sotto il target (8,5) e riflette i valori espressi dagli indicatori SisValDidat (enucleati dal Gruppo ValMon) D1-D16, che, com'è noto, sono raggruppati in quattro sezioni: organizzazione insegnamento (domande D1-D4); docente (domande D5-D10); interesse (domanda D11); aule e attrezzature/servizi di supporto (domande D12-D16). L'analisi delle diverse Sezioni consente in sintesi di rilevare le opinioni espresse dagli studenti in merito: all'adeguatezza del materiale didattico utilizzato, alla completezza delle informazioni in merito agli obiettivi e al programma del corso; alla regolarità dell'attività didattica, reperibilità e disponibilità del personale docente per necessità di chiarimenti o spiegazioni; all'esposizione degli argomenti illustrati durante le lezioni e all'interesse che il docente riesce a suscitare nello studente verso la propria disciplina, all'utilità delle attività didattiche integrative previste, all'efficacia dell'attività di tutorato didattico, all'interesse personale alla disciplina; alla definizione delle modalità e delle regole per il sostenimento dell'esame e al carico di studio in rapporto al numero dei CFU assegnati all'insegnamento stesso; all'organizzazione delle lezioni in termini di adeguatezza delle aule e dei laboratori, sulle esercitazioni e sui seminari; ai servizi della segreteria studenti, sito web, procedure amministrative e servizi di biblioteca.

Con riferimento alle singole sezioni, le valutazioni medie riportate sono le seguenti:

- D1-D4=8,37
- D5-D10=8,82
- D11=8,61
- D12-D16=7,36

L'analisi dei dati elaborati dal sistema mostra come, per le sezioni relative ai valori D5-D11 (docente e interesse), i dati sono molto positivi e superiori al target. Riguardo alla prima sezione (valori D1-D4 – insegnamento), il dato è in crescita rispetto alla baseline benché non abbia raggiunto il target. È evidente, dunque, che sul valore complessivo dell'indicatore (8,24) pesa il dato relativo alla sezione 4 (valori D12-D16 – aule e attrezzature/servizi di supporto). In proposito, occorre rilevare che sono state da poco ultimate imponenti attività di riqualificazione/ristrutturazione del polo didattico Unisannio e del campus urbano, le quali dovrebbero incidere positivamente sulle valutazioni medie espresse dagli studenti in relazione all'adeguatezza e alla qualità delle strutture e delle strumentazioni a sostegno della didattica (aule informatiche, laboratori, sale studio, attrezzature, biblioteche).

Proporzione di docenti di ruolo di riferimento appartenenti a SSD di base e caratterizzanti: L'indicatore sale dall'87,5% al 90,8%, ma resta sotto il target 93,5%, anche per effetto di trasferimenti in uscita nel frattempo intervenuti. L'azione correttiva prevede una programmazione più mirata delle coperture didattiche e un utilizzo selettivo delle procedure di reclutamento per riequilibrare i SSD di base/caratterizzanti.

Indicatori a target superati e proposta di aggiornamento

Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno con almeno 40 CFU: il valore finale (48,26%) supera sia la baseline (38,7%) sia il target (42%), evidenziando l'efficacia delle azioni su precorsi di insegnamento (anche finalizzati al recupero di obblighi formativi aggiuntivi - OFA), orientamento *in itinere*, didattica integrativa e attività di *tutorship* mirate.

Numero di immatricolati: gli immatricolati aumentano da 401 a 430, superando il target di stabilizzazione, a conferma di una buona attrattività dell'offerta formativa come anche dell'efficacia delle attività di orientamento in entrata.

Numero di studenti coinvolti in percorsi per competenze trasversali/imprenditorialità o indagini di efficacia: il target fissato (20 studenti) è stato ampiamente raggiunto, in quanto risultano 55 studenti coinvolti.

Per tali indicatori, il superamento del target evidenzia l'efficacia delle azioni intraprese; si propone, pertanto, un consolidamento delle stesse.

4.3.2. Ricerca

Stato degli OS ed efficacia delle azioni

Nell'ambito Ricerca il PSI DEMM 2023-2024 ha declinato tre OS:

OS1 – Potenziare il percorso formativo dei giovani ricercatori attraverso il Dottorato di Ricerca;

OS2 – Favorire le collaborazioni di ricerca con terzi soggetti pubblici e privati, e la partecipazione a bandi per il finanziamento della ricerca messi a disposizione da soggetti pubblici o privati;

OS3 – Rafforzare la produttività scientifica.

Gli OS risultano parzialmente conseguiti: positivi gli esiti sulla capacità di attrarre finanziamenti competitivi; più critici quelli sulla stabilità del canale dottorale e sulla distribuzione della produzione scientifica di fascia alta.

Indicatori sotto target e azioni correttive/migliorative

Rapporto iscritti al primo anno di dottorato con borsa/docenti di ruolo: a fronte di una baseline pari al 23% e di un target fissato al 24%, il valore aggiornato dell'indicatore si attesta al 20,58%. Il monitoraggio mostra una dinamica non lineare, con un picco del 35,53% nel biennio 2022–2023 (grazie a PON/PNRR, borse estere, borse di soggetti terzi) e una successiva flessione dovuta alla drastica riduzione delle borse PNRR nei cicli recenti. Resta comunque significativa la componente di borse estere e, in misura minore, di borse cofinanziate da imprese e altri soggetti privati.

In un'ottica di medio periodo, le azioni di miglioramento individuate si concentrano su tre direttrici principali:

- consolidare e potenziare il canale delle borse estere, valorizzando accordi e partenariati internazionali;
- intensificare la ricerca di borse cofinanziate da imprese e altri soggetti privati, anche attraverso strumenti di co-progettazione ricerca-impresa;
- strutturare procedure dedicate per l'intercettazione sistematica di bandi regionali, nazionali e sovranazionali (Dottorato industriale, Horizon, bandi tematici) per borse di dottorato, così da ridurre la dipendenza da linee straordinarie e stabilizzare il rapporto borse/docenti.

Percentuale di docenti/ricercatori con almeno un lavoro Q1/Q2, fascia A o monografia nel biennio: a fronte di una baseline del 76% e di un target del 77%, il valore aggiornato si attesta al 66%. L'indicatore è stato calcolato con una procedura rigorosa:

- estrazione delle pubblicazioni IRIS 2023–2024 (monografie e articoli);
- verifica puntuale 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 (45 su 68).

Ne emerge che circa due terzi dei docenti hanno prodotto almeno un output di eccellenza nel biennio; il mancato raggiungimento del target va letto anche alla luce dei tempi fisiologici di pubblicazione, che possono collocare parte dei prodotti di fascia alta oltre l'orizzonte 2023-2024.

Indicatori a target superati e proposta di aggiornamento

Percentuale di progetti di ricerca vincitori di bandi competitivi sul totale delle ricerche finanziate da fonti esterne: a fronte di una baseline e di un target entrambi fissati al 76%, il valore aggiornato dell'indicatore si attesta al 90,81%. Nel 2023 la percentuale era già salita al 69,23% principalmente per effetto del successo in bandi PRIN; nel corso del 2024 il dato è ulteriormente aumentato grazie al mantenimento e al rinnovo di convenzioni in conto terzi e alla partecipazione a bandi regionali e nazionali.

Per ragioni di disponibilità dei dati, il calcolo è stato effettuato mediante una procedura semplificata, rapportando il numero di progetti di ricerca finanziati tramite bandi competitivi al totale delle ricerche finanziate da fonti esterne (incluse le attività in conto terzi) e moltiplicando il risultato per 100. L'indicatore così ottenuto restituisce il “peso” relativo dei progetti competitivi sul complesso dei finanziamenti esterni.

Il marcato superamento del target conferma l'elevata efficacia delle azioni di rafforzamento del networking scientifico e della capacità di progettazione competitiva.

Nel PS 2025-2027 si propone, pertanto, di consolidare le azioni realizzate.

4.3.3. Terza Missione

Stato degli OS ed efficacia delle azioni

Per l'area Terza Missione il PSI DEMM 2023-2024 ha previsto quattro obiettivi strategici:

- incentivare la diffusione della cultura imprenditoriale e l'imprenditorialità accademica;
- valorizzare e trasferire i risultati di ricerca e innovazione;
- migliorare la conoscenza nel settore delle professioni;
- consolidare il ruolo del Dipartimento come HUB del sistema culturale del territorio di riferimento.

Il monitoraggio mostra che gli obiettivi sono stati conseguiti in relazione a tutti gli indicatori:

- numero di attività di formazione/informazione organizzate;
- numero di convenzioni e accordi quadro stipulati e/o attivi con imprese;
- numero di convenzioni attive con ordini professionali e altri attori istituzionali rivolte alla formazione continua;
- numero di iniziative destinate ad un pubblico non accademico.

Le azioni risultano efficaci e sempre più strutturate; il principale margine di miglioramento riguarda il passaggio da una logica centrata sui volumi di attività ad una più attenta ad *outcome* e impatto territoriale.

Indicatori sotto target e azioni correttive/migliorative

Nessun indicatore di area risulta sotto target nel biennio 2023-2024. Le azioni di miglioramento non sono dunque correttive in senso stretto, ma orientate a: 1) integrazione e governo unitario delle iniziative di Terza Missione tramite una repository centralizzata di convenzioni, accordi e progetti; 2) progettazione *ex ante* di indicatori di impatto per le iniziative chiave (formazione professionale, progetti con PA e territorio), così da misurare non solo “quante” attività, ma “con quali effetti”.

Indicatori a target superati e proposta di aggiornamento

Gli indicatori di risultato mostrano un superamento sistematico dei target fissati nel PSI DEMM 2023-24:

- *Attività di formazione/informazione organizzate*: da 1 a 6 (target 2).
- *Convenzioni/accordi quadro con imprese*: da 6 a 25 (target 14).
- *Convenzioni con ordini professionali e altri attori istituzionali per la formazione continua*: da 2 a 6 (target 4).
- *Iniziative destinate a un pubblico non accademico*: da 13 a 19 (target 18);

Il superamento sistematico dei target documenta una capacità di Terza Missione consolidata. Nel PS 2025-2027 si raccomanda di riallineare verso l'alto i target; rafforzare gli strumenti organizzativi e valutativi (coordinamento centrale, repository unica, indicatori di *outcome*).

Inoltre, nel nuovo ciclo sarà opportuno riformulare obiettivi strategici, operativi e azioni in chiave più marcatamente generativa di valore per comunità e territorio, con particolare attenzione alle aree interne, promuovendo percorsi di ricerca-azione partecipativa (co-progettazione con stakeholder locali, sperimentazioni territoriali, valutazione condivisa degli impatti) e collegamenti più strutturati con l'ecosistema dell'innovazione (startup, incubatori, enti di sviluppo locale).

4.3.4. Servizi agli studenti

Stato dell'OS ed efficacia delle azioni

Per l'ambito Servizi agli studenti, il PSI 2023-2024 ha previsto un obiettivo strategico generale (Migliorare la qualità dei servizi offerti agli studenti), articolato in tre obiettivi operativi:

- 1) stabilizzare i livelli di soddisfazione dei laureandi;
- 2) ottimizzare l'equilibrio tra numero di studenti regolari e docenti, evitando un aumento del relativo rapporto;

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. Come già osservato in precedenza, il monitoraggio ha evidenziato una lieve diminuzione dei valori relativi agli indicatori di conseguimento degli obiettivi operativi.

Indicatori sotto target e azioni correttive/migliorative

- 1) *Proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS* – L'indicatore passa dal 94,56% al 90,11%, a fronte di un target di mantenimento pari al 94,56%.
- 2) *Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso CdS* – Il valore aggiornato è pari al 75,97%, inferiore al target dell'80%.
- 3) *Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo* – L'indicatore cresce da 9,25 a 15,75, a fronte di un target di mantenimento pari a 9,25.

Con riferimento ai primi due indicatori, in lieve peggioramento, permangono, tuttavia, livelli di soddisfazione dei laureandi e laureati molto elevati. Occorre, in ogni caso, perseguire nelle azioni in corso (es. miglioramento della qualità degli ambienti di studio, dei laboratori didattici e informatici; potenziamento delle attività di *counseling* di orientamento; promozione di attività culturali e

ricreative; maggiore coinvolgimento della popolazione studentesca nella vita accademica). Infine, il peggioramento del terzo indicatore, concernente il rapporto tra studenti regolari e docenti di ruolo (passato da 9,25 a 15,75), risentendo, tra l'altro, della dotazione organica del Dipartimento, può essere stato influenzato dai trasferimenti verso altri Atenei di alcuni docenti DEMM. Ad ogni modo, il dato evidenzia un significativo scostamento strutturale rispetto al valore-obiettivo e segnala una condizione di carichi didattici potenzialmente critica nel medio periodo.

Alla luce di tali scostamenti, le azioni correttive e di miglioramento individuate si articolano su tre direttrici principali: messa a regime e perfezionamento degli interventi infrastrutturali e di riqualificazione degli spazi da poco completati; maggiore integrazione tra servizi didattici e servizi agli studenti (coordinamento rafforzato tra segreterie, potenziamento dei punti di accesso alle informazioni (es. help desk) e dei servizi di counseling e supporto alle carriere); ascolto sistematico e interventi mirati (utilizzo regolare di *survey* mirate, *focus group* e *confrontation* strutturati con gli studenti per identificare le aree critiche e progettare azioni puntuali, verificandone poi l'impatto sugli indicatori).

Indicatori a target superati e proposta di aggiornamento

Nell'ambito Servizi agli studenti non si registrano indicatori che abbiano superato il target nel periodo di riferimento. Non si propone, pertanto, alcun innalzamento dei valori-obiettivo, utilizzando le azioni sopra descritte per mantenere elevati livelli di soddisfazione degli studenti e un adeguato rapporto studenti/docenti regolari.

4.3.5. Internazionalizzazione

Stato degli OS ed efficacia delle azioni

Nell'area Internazionalizzazione il PSI DEMM 2023-2024 prevede i seguenti obiettivi strategici:

- migliorare l'attrattività e rafforzare la dimensione europea e internazionale degli ambiti formativi e di ricerca;
- incrementare i partenariati internazionali per la didattica;
- aumento della Mobilità accademica sia nell'UE che extra-UE;
- stipula di nuovi accordi con Enti e Istituzioni straniere.

Nel periodo 2023-2024, ancora segnato dagli effetti del post-pandemia (incertezze logistiche, difficoltà di reperimento alloggi, perdurante riluttanza di una parte degli studenti a esperienze di mobilità di medio-lungo periodo dovute anche a nuove fragilità psicologiche proprio dalla pandemia indotte), tali obiettivi risultano conseguiti in misura differenziata.

Sul piano delle realizzazioni, il biennio 2023-2024 registra: 45 studenti *outgoing* e 38 *incoming* nell'ambito Erasmus+ KA131; 12 mobilità *incoming* e 5 *outgoing* nel programma Erasmus+ KA171 con partner di paesi terzi; 8 docenti e 6 unità di personale tecnico-amministrativo impegnati in attività di mobilità per insegnamento e formazione; una rete di oltre 60 accordi Erasmus attivi, di cui 15 extra-europei; 2 accordi di co-tutela di dottorato e 2 programmi di doppio titolo; collaborazioni didattiche con università brasiliane, vietnamite, turche e spagnole nell'ambito di progetti di *Transnational Education* (TNE) ed Erasmus+ *Capacity Building*.

Tali risultati attestano l'esistenza di una infrastruttura internazionale solida e di alcune eccellenze (in particolare su dottorato e progetti strutturati con atenei esteri). Nondimeno, il tasso di partecipazione degli studenti dei corsi di studio L/LM alle mobilità fisiche resta inferiore al potenziale, e la piena integrazione della dimensione internazionale nei percorsi formativi risulta ancora parziale.

Le principali criticità riguardano:

- l'erogazione ancora limitata di corsi di insegnamento interamente in inglese (circa il 20% dell'offerta);
- le difficoltà nel riconoscimento automatico dei CFU esteri;
- la concentrazione delle iniziative internazionali su un nucleo ristretto di docenti;

- il fabbisogno di ulteriore formazione linguistica per docenti e PTA.

Nel complesso, le azioni avviate (ampliamento e rinnovo degli accordi, promozione dei bandi, supporto amministrativo, avvio di progetti TNE e Capacity Building) hanno prodotto risultati apprezzabili sul versante delle relazioni istituzionali e del dottorato, mentre restano ampi margini di miglioramento sulla mobilità ordinaria degli studenti L/LM e sull'integrazione curricolare delle esperienze all'estero.

Indicatori sotto target e azioni correttive/migliorative

Proporzione di CFU conseguiti all'estero (incluse le mobilità virtuali). L'indicatore passa da 0,007 a 0,011, collocandosi di poco al di sotto del target pari a 0,012. Il dato evidenzia un trend positivo, ma conferma che la mobilità internazionale degli studenti L/LM rimane inferiore al livello obiettivo.

Le azioni correttive/migliorative individuate si articolano su quattro linee:

- 1) promozione e accompagnamento alla mobilità L/LM: campagne mirate per CdS, sportelli dedicati, tutoraggio per candidature e Learning Agreement.
- 2) integrazione curricolare e riconoscimento CFU: "finestre" di mobilità nei piani di studio, liste di insegnamenti riconoscibili per area, procedure più snelle e standardizzate di riconoscimento crediti.
- 3) potenziare l'offerta in inglese e le competenze linguistiche: aumento graduale dei corsi in lingua inglese, formazione linguistica per docenti e PTA.
- 4) maggiore coinvolgimento della comunità accademica: valorizzazione del contributo all'internazionalizzazione e distribuzione più equilibrata dei carichi su accordi, mobilità e progetti.

Indicatori a target superati e proposta di aggiornamento

Proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero. L'indicatore cresce da 0,17 a 0,30, superando il target fissato a 0,25. Il risultato evidenzia la presenza di prassi consolidate di mobilità internazionale nella formazione dottorale, con una quota significativa di dottorandi che svolge periodi prolungati all'estero presso università o centri di ricerca partner.

In sintesi, l'area Internazionalizzazione presenta una capacità consolidata sul versante delle relazioni istituzionali, dei progetti strutturati e della mobilità dottorale, a fronte di una criticità selettiva sulla mobilità degli studenti dei Corsi di Studio e sulla piena integrazione della dimensione internazionale nei curricula.

Nel nuovo PS 2025 - 2027 sarà perciò necessario rivedere in modo mirato obiettivi strategici, obiettivi operativi e insieme delle azioni, con un duplice intento: da un lato, rendere le esperienze internazionali più accessibili, riconoscibili e attrattive per la popolazione studentesca; dall'altro, valorizzare meglio il patrimonio di accordi, progetti TNE e cooperazioni già attive, facendone una leva stabile di sviluppo della didattica, della ricerca e dell'impatto del DEMM sul territorio.

4.3.6. Pari opportunità

Parità di genere

Stato dell'OS ed efficacia delle azioni

L'Obiettivo strategico «favorire un ambiente attento alla parità» risulta parzialmente conseguito.

Sul versante didattico e culturale, le azioni previste dal PSI 2023-2024 (lezioni e seminari dedicati, inserimento di temi legati alla parità di genere e alle pari opportunità in alcuni insegnamenti, iniziative di sensibilizzazione rivolte agli studenti) sono state effettivamente realizzate e hanno ampliato l'offerta formativa specifica, contribuendo alla diffusione di una maggiore consapevolezza sui temi del *gender equality* all'interno delle attività ordinarie del Dipartimento.

Sul versante regolativo e documentale, invece, l'attuazione risulta ancora incompleta: gli strumenti strutturali previsti per consolidare la prospettiva di genere nei processi decisionali – in particolare il Bilancio di genere di Dipartimento e il documento di indirizzo per il SAD sulle richieste relative alla parità di genere – non sono stati ancora portati a compimento. Ne deriva un quadro in cui

la dimensione culturale e formativa è in avanzamento, mentre la piena istituzionalizzazione nei processi di pianificazione e gestione risulta solo parzialmente realizzata.

Indicatori sotto target e azioni correttive/migliorative

Documento di sintesi sul Bilancio di genere di Dipartimento. L'indicatore permane in stato OFF rispetto al target ON, a causa di ritardi nella raccolta, armonizzazione e validazione dei dati necessari, da effettuare in coordinamento con gli uffici centrali di Ateneo e con il CUG.

Documento di orientamento per il SAD sulle richieste relative alla parità di genere. Il documento non risulta ancora redatto, con conseguente assenza di linee guida condivise per la gestione uniforme di richieste e segnalazioni in materia di parità di genere.

Le azioni correttive previste per il nuovo ciclo di pianificazione sono: completamento del Bilancio di genere di Dipartimento, con definizione del set di indicatori, raccolta e analisi dei dati, redazione del documento e approvazione negli organi competenti, in coerenza con il Bilancio di genere di Ateneo; redazione e approvazione del documento di orientamento per il SAD, che definisca criteri, procedure e responsabilità per la gestione delle istanze relative alla parità di genere (tutela, accomodamenti ragionevoli, prevenzione delle discriminazioni). inserimento esplicito delle due azioni tra le priorità del PS 2025-2027, con tempistiche e responsabilità definite, così da assicurare la piena integrazione della prospettiva di genere nella governance dipartimentale.

Indicatori a target superati e proposta di aggiornamento

Numero di lezioni/incontri dedicati al tema delle pari opportunità. Il target previsto (6 iniziative nel biennio) risulta raggiunto, con un incremento rispetto alla baseline e una programmazione stabile di iniziative mirate. L'indicatore evidenzia una buona capacità di promuovere attività formative e di sensibilizzazione su parità di genere e pari opportunità.

Nel PS per il periodo 2025-2027 si propone un incremento moderato del target, in modo da consolidare la continuità delle iniziative e garantire una copertura più sistematica dei corsi e delle aree disciplinari, mantenendo tuttavia un livello di impegno organizzativo realistico e sostenibile.

Bisogni Educativi Speciali (BES)

Stato dell'OS ed efficacia delle azioni

L'obiettivo strategico «creare un ambiente inclusivo» risulta parzialmente conseguito.

In coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, le azioni del DEMM si collocano all'interno di una cornice prevalentemente di Ateneo, condivisa con gli altri Dipartimenti, con alcune specificità. Nel periodo 2023-2024 sono state realizzate diverse iniziative:

- sensibilizzazione di studenti e docenti sul tema della fragilità e dei BES;
- attività informative rivolte alle famiglie dei neo-immatricolati sui servizi disponibili;
- promozione del tutorato dedicato agli allievi fragili e delle misure compensative nelle prove di esame;
- attivazione e gestione del supporto tramite studenti alla pari per gli studenti con disabilità che ne fanno richiesta;
- rapporti continuativi con organismi regionali e nazionali (CNUDD, Tavolo Prius, gruppi di lavoro CRUI-RUS, ANVUR) e con il territorio su temi di inclusione;
- iniziative culturali e scientifiche sui temi dell'inclusione e della sostenibilità sociale.

Tali attività mostrano un percorso di progressivo consolidamento della cultura dell'inclusione all'interno del Dipartimento, ma rendono anche evidente come alcune componenti più "strutturali" (linee guida dipartimentali, sistemi informativi dedicati, formalizzazione dei ruoli) siano ancora in via di stabilizzazione.

Indicatori sotto target e azioni correttive/migliorative

Linee guida di Dipartimento sui BES. L'indicatore rimane OFF, a fronte di un target ON. La mancata adozione di linee guida dipartimentali è motivata dall'emanazione, a fine 2024, delle nuove

linee guida CNUDD e del documento nazionale sui BES, ritenuti pienamente esaustivi. Si è ritenuto, nel breve periodo, di non duplicare tali documenti con testi locali, in attesa di un allineamento complessivo di Ateneo.

Partecipazione ad incontri formali e informali su BES. Il numero di incontri nel biennio passa da 0 a 10, senza tuttavia raggiungere il target di 15. Il Dipartimento ha partecipato alle attività degli organismi regionali e nazionali (CNUDD, Tavolo Prius, gruppi di lavoro CRUI-RUS e ANVUR) e ha promosso iniziative interne, ma la frequenza degli incontri non ha ancora raggiunto il livello programmato.

Banca dati dipartimentale sui BES. Contrariamente a quanto previsto nel PS, l'indicatore resta OFF: nel 2024 non è stata attivata una banca dati autonoma di Dipartimento, poiché il sistema informativo di Ateneo era in fase di revisione e, anche alla luce delle sollecitazioni ANVUR, si è scelto di puntare su una riforma complessiva coordinata a livello centrale. Solo nel 2025 è avviata una ristrutturazione organica del sistema informativo per studenti con fragilità; il contributo del DEMM è previsto all'interno di questo quadro unitario.

Alla luce di tali elementi, le principali azioni correttive e di miglioramento individuate per il nuovo ciclo sono:

Recepimento e adattamento delle linee guida nazionali e di Ateneo: predisposizione, ove necessario, di un documento sintetico dipartimentale che contestualizzi le indicazioni CNUDD, mantenendo il rinvio esplicito ai documenti unitari di Ateneo per evitare duplicazioni.

Potenziamento delle iniziative di formazione e informazione per i docenti: organizzazione di momenti strutturati di aggiornamento sulla didattica inclusiva, preferibilmente coordinati a livello di Ateneo e condivisi con gli altri Dipartimenti, per superare la criticità – evidenziata nel riesame – relativa alla formazione ancora limitata di parte del corpo docente sul tema dei BES.

Contributo attivo allo sviluppo del sistema informativo per le fragilità: collaborazione con gli uffici centrali per la messa a regime di un sistema informativo efficace ed efficiente, che consenta una raccolta dati sistematica e, se possibile, la profilazione delle informazioni per Dipartimento.

Rafforzamento del ruolo dei referenti: in prospettiva, valutazione della nomina di un delegato per ciascun corso di studio e di un docente tutor per ogni studente con fragilità, in modo da rendere più capillare il presidio dei casi e migliorare il raccordo con i servizi centrali.

Indicatori a target superati e proposta di aggiornamento

Nel triennio di riferimento non si registrano indicatori dell'area BES pienamente a target, o superiori al target: tutti e tre gli indicatori risultano non ancora allineati agli obiettivi previsti.

Per tale motivo, nella nuova pianificazione strategica dipartimentale, l'attenzione dovrà concentrarsi non sull'innalzamento dei target, ma sulla piena realizzazione qualitativa delle azioni (messa a regime del sistema informativo, maggiore strutturazione della formazione docenti, eventuale formalizzazione di linee guida dipartimentali e ruoli di tutoraggio), in stretta coerenza con la strategia e con gli strumenti unitari adottati a livello di Ateneo.

4.4. Analisi Swot e aree di miglioramento

L'Analisi Swot restituisce la struttura di un Dipartimento con fondamenti solidi, ma esposto a "minacce" di contesto rilevanti (tab. 1). Sul versante dei punti di forza, il DEMM presenta un'offerta formativa qualitativamente robusta, una didattica diversificata e centrata sullo studente, sufficiente regolarità delle carriere nella transizione primo-secondo anno e un sistema di orientamento strutturato e ben integrato con gli istituti secondari del territorio. In ambito Ricerca emerge una elevata capacità di successo nei bandi competitivi, una produzione scientifica indicizzata in media stabile e la presenza di gruppi riconosciuti a livello nazionale e internazionale. La Terza Missione si fonda su competenze multidisciplinari trasferibili, forte proattività dei docenti e collaborazioni consolidate con enti e associazioni, che confermano il ruolo del Dipartimento come attore centrale nella vita culturale territoriale. Si aggiungono, sul piano dei Servizi agli Studenti, storici livelli elevati di soddisfazione e materiali di comunicazione efficaci; sul fronte dell'Internazionalizzazione, il dipartimento vanta un numero consistente di accordi, programmi di mobilità e borse, con una mobilità dottorale ormai strutturata; nelle Pari Opportunità, una sensibilità crescente su genere e inclusione, il presidio di delegati con ruolo anche a livello di Ateneo e relazioni attive con organismi nazionali e regionali.

Contestualmente, i punti di debolezza evidenziano alcune criticità trasversali che hanno condizionato le performance del PSI 2023–2024: calo o instabilità delle immatricolazioni in specifici Corsi di Studio, quota di laureati in corso e valutazioni studentesche inferiori ai target, copertura non ottimale dei SSD di base e caratterizzanti, limitato sviluppo di accordi in conto terzi, concentrazione della produttività scientifica di fascia alta su una parte degli strutturati, carenze infrastrutturali nei servizi e negli spazi per gli studenti, mobilità internazionale degli studenti L/LM sotto il potenziale, assenza di un sistema informativo efficace su genere e BES e mancata formalizzazione di Bilancio di genere e linee guida BES. Opportunità e minacce delineano con chiarezza il ruolo del contesto: da un lato, la disponibilità di programmi europei e nazionali (Horizon, PNRR, fondi regionali), le politiche per le aree interne, la domanda crescente di ricerca applicata, formazione continua e progetti inclusivi rappresentano leve dirette per rafforzare gli esiti di Didattica, Ricerca e Terza Missione; dall'altro, il declino demografico e lo spopolamento delle aree interne, la fragilità e frammentazione del tessuto produttivo, i limiti infrastrutturali di rete e trasporti, l'incertezza dei finanziamenti ordinari e per la mobilità, nonché i possibili ritardi nella messa a disposizione di risorse e linee guida su inclusione e parità, costituiscono vincoli strutturali che spiegano una parte significativa degli scostamenti rispetto ai target.

Tali elementi, letti congiuntamente, costituiscono il quadro di riferimento per l'aggiornamento - e, ove necessario, la ridefinizione - di obiettivi, indicatori e azioni nel Piano Strategico 2025-2027. Il nuovo Piano dovrà essere progettato secondo un principio di coerenza esterna e territoriale, esplicitando per ciascun OS il legame con opportunità e minacce: da un lato, mobilitare in modo più sistematico fondi competitivi, reti istituzionali e partnership locali; dall'altro, integrare nel disegno degli obiettivi i vincoli demografici, economici e infrastrutturali delle aree interne, distinguendo fra risultati realisticamente conseguibili nel triennio e traiettorie di miglioramento di medio periodo. In questa prospettiva, il PS 2025–2027 è chiamato a rafforzare la capacità del Dipartimento di incidere sulle dinamiche di sviluppo delle aree interne – attraverso curricula di studio, ricerca applicata, co-progettazione con il territorio e politiche di equità – rendendo il contesto non solo un vincolo, ma il principale campo di applicazione della propria strategia.

Tabella 1 - Sintesi complessiva Analisi Swot (PSI 2023-2024)

Ambito	Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
Didattica	<ul style="list-style-type: none"> - offerta formativa di qualità, metodologie didattiche varie e student-centred; - sufficiente regolarità iniziale delle carriere; - interazione sistematica con gli stakeholder per profili in uscita e formazione esterna. 	<ul style="list-style-type: none"> - calo/instabilità delle immatricolazioni in alcuni Corsi di Studio; - quota di laureati regolari inferiore ai target; - valutazioni medie studenti positive ma ancora sotto il valore obiettivo; - copertura non pienamente adeguata dei docenti di riferimento in SSD di base e caratterizzanti. 	<ul style="list-style-type: none"> - reti con imprese e istituzioni del territorio; - revisione mirata dell'offerta formativa sulla base dei bacini di riferimento; - riqualificazione degli spazi del campus urbano 	<ul style="list-style-type: none"> - effetti a lungo termine della crisi economica post-Covid; - calo demografico e spopolamento delle aree interne con riduzione del bacino potenziale di studenti; - trasporti e servizi urbani nelle aree di provenienza degli studenti.
Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> - numero di dottorandi con borsa in linea con l'Ateneo; - forte capacità di successo nei bandi competitivi; - produzione scientifica indicizzata SCOPUS mediamente stabile; - gruppi di ricerca riconosciuti a livello nazionale e internazionale. 	<ul style="list-style-type: none"> - esiguo numero di accordi in conto terzi; - quota non elevata di pubblicazioni su riviste di fascia alta; - presenza di strutturati poco attivi o con output scientifici di standing limitato. 	<ul style="list-style-type: none"> - nuove programmazioni di fondi europei e nazionali (Horizon, PNRR, ecc.); - sviluppo di progetti interdisciplinari; - domanda crescente di ricerca applicata da imprese e territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> - possibile riduzione dei finanziamenti ordinari; - competizione con dipartimenti di maggiori dimensioni o "di eccellenza"; - rischio di eccessiva dipendenza da fondi straordinari.
Terza Missione	<ul style="list-style-type: none"> - elevate competenze multidisciplinari trasferibili al territorio; - forte proattività dei docenti nell'organizzazione di eventi culturali e scientifici; - collaborazioni consolidate con enti e associazioni; riconoscimento del DEMM come attore centrale nella vita culturale locale 	<ul style="list-style-type: none"> - limitata capacità di attrarre finanziamenti competitivi e commissionati; - strutture organizzative e supporto amministrativo sotto-dimensionati; - comunicazione verso l'esterno non sistematica; - assenza di repository centralizzati per accordi, convenzioni e progetti. 	<ul style="list-style-type: none"> - programmi nazionali ed europei su innovazione e trasferimento; - PNRR e fondi regionali; - domanda di formazione continua, consulenza e co-progettazione da PA, imprese e terzo settore. 	<ul style="list-style-type: none"> - tessuto produttivo locale frammentato e fragile; - emigrazione dei giovani qualificati; - basso livello di investimenti privati in formazione e innovazione.
Servizi agli Studenti	<ul style="list-style-type: none"> - servizi di orientamento consolidati; numerose iniziative di orientamento in ingresso e in itinere; - relazioni stabili con le scuole secondarie; - buona qualità dei materiali di comunicazione; storicamente elevata soddisfazione dei laureandi. 	<ul style="list-style-type: none"> - carenze nei servizi abitativi; - carenze nella diffusione e comunicazione dei servizi offerti agli studenti; - recente aumento del rapporto studenti regolari/docenti di ruolo. 	<ul style="list-style-type: none"> - riqualificazione di spazi e strutture del campus; - possibilità di co-progettare servizi con gli studenti; - maggiore integrazione tra orientamento, counseling e supporto alla carriera. 	<ul style="list-style-type: none"> - limiti infrastrutturali di rete, trasporti e servizi urbani nelle aree di provenienza degli studenti.
Internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - elevato numero di accordi e programmi di mobilità attivi; - buona dotazione di borse per mobilità; attrattività del contesto per il basso costo della vita e l'immagine positiva presso le università partner; - mobilità dottorale strutturata. 	<ul style="list-style-type: none"> - offerta limitata di corsi e insegnamenti in lingua inglese; - numero ridotto di docenti con competenze linguistiche avanzate; - informazioni in inglese non sempre complete; mobilità degli studenti L/LM inferiore al potenziale 	<ul style="list-style-type: none"> - ulteriore sviluppo di accordi Erasmus e KA171; - partecipazione a progetti TNE ed Erasmus+ Capacity Building; - internazionalizzazione come leva di attrattività per studenti italiani e stranieri. 	<ul style="list-style-type: none"> - incertezze sui finanziamenti per la mobilità e loro perequazione in base alla dimensione dell'Ateneo; - difficoltà nel reperire alloggi per studenti internazionali; - rischi geopolitici e post-pandemici che possono frenare gli scambi.
Pari Opportunità: di genere e BES	<ul style="list-style-type: none"> - crescente sensibilità di docenti e studenti su genere e inclusione; - presenza di delegate con ruoli anche a livello di Ateneo; numero ancora gestibile, ma in crescita, di studenti con BES; - relazioni con organismi nazionali e regionali sul tema. 	<ul style="list-style-type: none"> - assenza di un sistema informativo efficace su genere e BES a livello centrale e dipartimentale; - mancata formalizzazione del Bilancio di genere e delle linee guida BES; - carenza di figure specialistiche interne (mediche, psicologiche, pedagogiche); - documentazione BES obsoleta. 	<ul style="list-style-type: none"> - forte attenzione istituzionale (Ateneo, CNUDD-CRUI, ANVUR) ai temi della parità e dell'inclusione; - possibili finanziamenti dedicati alla didattica inclusiva; - disponibilità di associazioni e istituzioni locali a collaborare su progetti inclusivi. 	<ul style="list-style-type: none"> - rischio che le istituzioni locali privilegino altre urgenze (post-pandemiche, sociali, economiche); - ritardi nell'emanazione di linee guida e nel reclutamento di personale dedicato; - difficoltà a garantire continuità alle azioni se non sostenute da risorse strutturali.

L'analisi integrata del PSI 2023-2024, dei monitoraggi e della matrice SWOT mostra alcune aree di miglioramento trasversali (tab. 2), in grado di orientare la pianificazione 2025-2027.

Sul versante "Didattica" si conferma la necessità di puntare al successo formativo degli iscritti (aumento dei laureati in corso, riduzione dei fuori corso), al miglioramento della qualità percepita dagli studenti (anche attraverso un rafforzamento strutturato di orientamento, tutorato e interventi sugli insegnamenti critici) e della sostenibilità della didattica, a una crescente attrattività dell'offerta formativa. Per quanto riguarda l'ambito "Ricerca", le priorità riguardano la stabilizzazione del rapporto dottorandi con borsa/docenti su livelli coerenti con i target, la crescita della produzione scientifica di fascia alta in modo più diffuso tra gli strutturati e lo sviluppo di attività in conto terzi. Nell'ambito "Terza Missione" occorre affiancare alla forte vivacità di iniziative una maggiore

capacità di attrarre risorse competitive e commissionate e, soprattutto, transitare da un monitoraggio centrato sugli output a modelli che misurino in modo sistematico gli outcome e l'impatto sul territorio. Per i Servizi agli Studenti le priorità riguardano l'ulteriore innalzamento degli standard di soddisfazione dei laureandi e dei laureati, la gestione del rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e il definitivo completamento della riqualificazione di spazi e servizi, integrata con dispositivi stabili di ascolto e co-progettazione. L'Internazionalizzazione richiede un incremento effettivo della mobilità e dei CFU all'estero per gli studenti L/LM, un ampliamento dell'offerta in lingua inglese e procedure più fluide di riconoscimento crediti. Infine, nell'area Pari Opportunità (Parità di genere e BES) risultano prioritarie la messa a regime di sistemi informativi e linee guida dipartimentali, il completamento degli strumenti regolativi (Bilancio di genere, documenti di indirizzo) e il consolidamento della formazione del personale sulla didattica inclusiva.

Tabella 2 - Sintesi complessiva delle aree di miglioramento

Area strategica	Aree di miglioramento prioritarie
Didattica	Aumentare la quota di laureati in corso e ridurre i fuori corso; Migliorare le valutazioni medie degli studenti (qualità percepita di insegnamenti, esami, carichi); Riequilibrare la composizione dei docenti di riferimento nei SSD di base e caratterizzanti; Rafforzare orientamento/tutorato in itinere
Ricerca	Incrementare gli accordi e le attività in conto terzi Aumentare la percentuale di pubblicazioni su riviste di fascia A e prodotti di fascia alta distribuiti in modo più omogeneo tra i docenti Stabilizzare il rapporto dottorandi con borsa/docenti su livelli coerenti con i target, riducendo la dipendenza da fondi straordinari
Terza Missione	Potenziare la capacità di attrarre finanziamenti competitivi e commissionati Strutturare meglio il supporto amministrativo e organizzativo (coordinamento centrale, referenti, processi) Passare da un monitoraggio basato su output a un sistema che misuri sistematicamente gli outcome e l'impatto sul territorio
Servizi agli Studenti	Migliorare gli indicatori di soddisfazione di laureandi e laureati Ridurre il rapporto studenti regolari/docenti di ruolo attraverso scelte organizzative e di offerta Completare la riqualificazione di spazi e servizi e integrarla con un sistema stabile di ascolto (survey, focus group) e di co-progettazione con gli studenti
Internazionalizzazione	Aumentare i CFU conseguiti all'estero dagli studenti L/LM e la loro partecipazione alla mobilità Ampliare l'offerta di insegnamenti in lingua inglese e le competenze linguistiche del personale docente e tecnico-amministrativo Migliorare i processi di informazione e riconoscimento crediti, riducendo le barriere organizzative e post-pandemiche alla mobilità
Pari opportunità – Parità di genere	Completare il Bilancio di genere di Dipartimento e il documento di indirizzo per il servizio competente; Integrare stabilmente la prospettiva di genere nei processi di governance e pianificazione; Dare continuità e maggiore copertura disciplinare alle iniziative formative su genere e pari opportunità
Pari opportunità – BES	Attivare/aggiornare sistemi informativi efficaci su studenti con fragilità, coordinati con l'Ateneo; Adottare linee guida dipartimentali su BES e rafforzare il ruolo dei referenti/tutor; Incrementare e strutturare la formazione di docenti e personale sui temi della didattica inclusiva e degli accomodamenti ragionevoli

5. Pianificazione strategica e politiche per la qualità

Nel quadro delle politiche di Ateneo per la qualità e dei processi principali indicati nel Sistema di gestione della Qualità di Ateneo (SG), nonché nel rispetto delle indicazioni fornite dall'ANVUR con il modello AVA3, il Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi (DEMM) promuove un sistema di assicurazione, valutazione e miglioramento continuo della qualità, ispirato ai principi di efficacia, efficienza e trasparenza dei processi di programmazione ed esecuzione delle attività, oltre che di monitoraggio dei risultati, nei settori strategici previsti dal PSI DEMM 2023-2024, ovvero:

- Didattica
- Ricerca
- Terza missione
- Servizi agli studenti
- Internazionalizzazione
- Pari Opportunità (*Parità di genere - Bisogni Educativi Speciali*)

Il PSI DEMM 2023-2024, in linea con il Piano Strategico di Ateneo, presenta obiettivi ed azioni ben definiti in merito a tali settori.

L'analisi congiunta del PSI 2023–2024 e del monitoraggio finale evidenzia che il processo di programmazione e controllo del Dipartimento è complessivamente riconducibile all'approccio di miglioramento continuo basato sul ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), con una struttura già consolidata e alcuni aspetti che possono essere ulteriormente migliorati, in particolare nella fase di monitoraggio e tracciamento (check) degli esiti delle azioni correttive.

Fase Plan

La fase di pianificazione risulta formalizzata e ben documentata. Il PSI 2023 - 2024:

- ✓ è elaborato in coerenza con il PSI di Ateneo 2022–2024 e con le specificità del contesto territoriale e istituzionale;
- ✓ è articolato in sei ambiti (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Servizi agli studenti, Internazionalizzazione, Pari opportunità), per ciascuno dei quali sono esplicitati obiettivi strategici e operativi;
- ✓ associa a ogni obiettivo un set di indicatori con baseline e target 2024, costruendo un vero e proprio “cruscotto direzionale” dipartimentale;
- ✓ definisce le principali azioni da attuare nel biennio 2023–2024, anche sulla base delle evidenze emerse dai monitoraggi precedenti e dalle analisi SWOT;
- ✓ individua responsabilità e temporalità del monitoraggio, affidato al Gruppo di Lavoro per le attività di Pianificazione e Monitoraggio.

Restano margini di rafforzamento sul piano del cronoprogramma di alcune azioni correttive, che talvolta sono descritte come linee di indirizzo generali più che come interventi scanditi per fasi, output attesi e tempi intermedi.

Fase Do

La fase di attuazione è documentata nei testi di monitoraggio, e in particolare nel monitoraggio finale 2023–2024, che riportano non solo i valori aggiornati degli indicatori ma anche le principali azioni effettivamente realizzate in ciascuna area.

Nel complesso, il passaggio da criticità rilevate a interventi messi in campo è esplicitato; nel prossimo ciclo sarà, tuttavia, utile rendere più sistematica l'associazione azione-KPI(risultato), con una tracciabilità più puntuale delle singole azioni correttive, anche attraverso l'individuazione di un *owner* di processo per ogni ambito. In tal modo, la fase “Do” sarebbe meglio organizzata come un processo di esecuzione (ulteriormente) controllata.

Fase Check

La fase di verifica si articola su due livelli:

- ✓ i monitoraggi di Ateneo, utilizzati come base informativa per la definizione del PSI 2023-2024 (lettura dei dati di periodo, identificazione delle criticità e delle aree di miglioramento);
- ✓ il monitoraggio finale 2023–2024, che presenta il “release del cruscotto direzionale” del DEMM, evidenziando per ciascun indicatore il grado di conseguimento del target e distinguendo fra indicatori a target/superati, quasi raggiunti e non raggiunti.

Il monitoraggio così concepito, dunque, deve superare la dimensione numerica, e includere una lettura qualitativa degli scostamenti, richiamando le principali cause (es.: contrazione di specifiche linee di finanziamento, ritardi su strumenti regolativi o informativi, ecc.). Tale approccio fornisce una base informativa adeguata per la successiva riformulazione di obiettivi e azioni.

Fase Act

La componente “Act” si manifesta sia nella fase di costruzione del PSI 2023–2024, sia nel passaggio verso il PS 2025–2027:

- ✓ nella definizione del PSI 2023–2024, gli obiettivi e le azioni sono esplicitamente derivati dalle criticità emerse nel ciclo precedente e dalle analisi SWOT di ambito, traducendo gli esiti del monitoraggio in priorità di intervento;
- ✓ nel presente Riesame, i risultati del monitoraggio finale 2023–2024 sono utilizzati per l’elaborazione del nuovo ciclo di pianificazione.

La logica PDCA risulta essere, quindi, effettivamente operante, anche se, nel prosieguo, sarà opportuno rendere più esplicita e documentata la valutazione *ex post* dell’efficacia delle singole azioni correttive.

Nel complesso, il DEMM applica in modo sostanziale l’approccio PDCA:

la fase *Plan* è chiaramente strutturata (obiettivi, indicatori, azioni, responsabilità, cronoprogramma di monitoraggio);

la fase *Do* è documentata attraverso la descrizione delle iniziative realizzate;

la fase *Check* è supportata da monitoraggi periodici e da una lettura quantitativa degli scostamenti;

la fase *Act* è oggi maggiormente visibile grazie al presente Riesame, che utilizza in modo sistematico i risultati del monitoraggio come base per la riformulazione degli obiettivi e dei target nel PS 2025-2027.

Pur lasciando margini di miglioramento nel monitoraggio e nella misurazione degli esiti delle azioni correttive, il livello di applicazione del ciclo PDCA può essere considerato complessivamente buono, con una progressiva internalizzazione della logica di miglioramento continuo nella pianificazione strategica dipartimentale.

In questa prospettiva, il Dipartimento organizza periodicamente (e dovrà proseguire in questa prassi) riunioni riguardanti la gestione del sistema AQ, nel corso delle quali il Direttore, i suoi delegati e i soggetti coinvolti (compresi studenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario) discutono degli esiti del monitoraggio di loro pertinenza, i quali vengono poi sottoposti all’attenzione degli *stakeholder* e del Consiglio di Dipartimento.

In riferimento a quest’ultimo aspetto, si segnala la necessità di migliorare le consultazioni con gli *stakeholder*. Al fine di rendere più sistematico l’approccio alla qualità, consolidando, razionalizzando e uniformando i diversi processi, occorre coinvolgere maggiormente i vari attori: le politiche per la qualità devono essere comprese (anche al fine di una loro eventuale analisi critica), condivise sistematicamente, documentate puntualmente, comunicate efficacemente e attuate. Sarà dunque necessario procedere a una sistematica attività di ascolto e di consultazione delle parti sociali e dei principali *stakeholder* del contesto socio-economico di riferimento. Nella redazione del nuovo PS si dovrà, pertanto, prevedere un’intensificazione delle consultazioni, con *stakeholder* interni ed esterni, e tenere traccia dei relativi feedback, anche valorizzando ulteriormente il ruolo dei comitati di indirizzo dei corsi di studio e altre forme di consultazione (es. consultazione a distanza).

Alla luce di quanto emerso nel presente Riesame, nel nuovo ciclo di pianificazione strategica occorrerà procedere con rinnovata attenzione alla formulazione di obiettivi strategici, obiettivi operativi e indicatori di conseguimento di questi ultimi, in linea con le risultanze della pianificazione strategica di Ateneo, della Strategia per la qualità, del Sistema di gestione della qualità di Ateneo e delle politiche per la qualità del Dipartimento.

In particolare, si raccomanda di procedere secondo le seguenti linee direttrici:

- strutturare momenti di revisione partecipata con stakeholder interni ed esterni;
- rivalutare e/o rimodulare obiettivi e target, ove si sia registrato un significativo conseguimento/superamento degli stessi, con adeguata giustificazione dell'entità dei valori-target proposti, ogni qual volta si opti per la riconferma di indicatori ritenuti non migliorabili;
- confermare gli obiettivi rispetto ai quali gli indicatori abbiano restituito dati marcatamente negativi, in quanto finanche inferiori alla baseline, con adeguata giustificazione dell'entità dei nuovi valori-target proposti; in tal caso, la rappresentazione dell'obiettivo (se del caso, rimodulato) mira ad evitare che vi siano persistenti aree di criticità in settori-ambiti ritenuti particolarmente significativi per la *mission* dipartimentale;
- assicurare in ogni caso la "misurabilità" degli esiti delle azioni programmate, sì da facilitarne e oggettivarne il monitoraggio;
- rafforzare la fase di monitoraggio periodico per verificare lo stato di attuazione delle azioni e la loro efficacia medio tempore rispetto agli obiettivi prefissati, anche al fine di valutare la possibilità di ricalibrare le iniziative intraprese; in definitiva, rafforzare ulteriormente l'applicazione del ciclo PDCA – in particolare nelle fasi di check e act – valorizzando un metodo strutturato di monitoraggio dell'efficacia delle azioni correttive e/o migliorative rispetto agli obiettivi strategici.