

Piano Strategico del Dipartimento di Economia e Management

INDICE

1. INTRODUZIONE .....	2
2. LA GENESI DEL PIANO STRATEGICO DIPARTIMENTALE .....	6
3. ANALISI DI CONTESTO .....	8
4. I VALORI .....	12
5. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL DEM.....	13
AREA DIDATTICA: Obiettivi e linee di azione DEM.....	13
AREA RICERCA: Obiettivi e linee di azione DEM .....	18
AREA TERZA MISSIONE E JOB PLACEMENT: Obiettivi e linee di azione DEM.....	23
AREA GESTIONE: Obiettivi e linee di azione DEM .....	28
6. IL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ DI DIPARTIMENTO .....	34
7. ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E RIESAME .....	35
7.1 Monitoraggio .....	35
7.2 Riesame .....	35

## 1. INTRODUZIONE

Il Dipartimento di Economia e Management (DEM), costituito nel 2012, ha origine dalla Facoltà di Economia e Commercio, fondata nell' a.a. 1944/45, divenuta Facoltà di Economia nell'a.a. 1994/95. Il DEM è una struttura scientifica e didattica connotata da un elevato grado di interdisciplinarietà, deputata alla promozione e all'organizzazione della ricerca scientifica e tecnologica, alla didattica, alla terza missione nell'ambito delle scienze economiche, aziendali, statistiche, della matematica applicata all'economia (i settori di riferimento dei docenti, da P/01 a P/13, S/01, da S/03 a S/06, sono della Macro Area 13), giuridiche (il settore IUS/04).

Questa connotazione esprime una naturale predisposizione e apertura alle nuove forme di collaborazione multidisciplinare e integrazione tra saperi e metodi che sono richieste dalle tematiche di ricerca più recenti, in ambito tecnologico, ambientale, etico-sociale, di benessere.

Al 31/12/2023, il personale docente conta: 28 PO, 38 PA, 24 ricercatori, 16 assegnisti di ricerca.

### RICERCA

L'ultimo esercizio della VQR (2015-2019) conferma il costante miglioramento degli indicatori DEM, con un indice R1\_2 (l'indice R per tutto il personale) pari a 1,07<sup>1</sup>. Le Aree GEV 13/A (SC 13/A e 13/D) e 13/B (SC 13/B e 13/C) hanno valutazioni sopra la media (indice R1\_2 rispettivamente di 1,01 e 1,12). In particolare, i SC 13/A e 13/D (Scienze economiche e statistiche) ottengono valutazioni pari o poco superiori alla media (R complessivo: 0,99 e 1,05, rispettivamente); i SC 13/B e 13/C (Scienze economico-aziendali e storiche) valutazioni significativamente superiori alla media (R complessivo: 1,13 e 1,14, rispettivamente). La componente giuridica (IUS/04), non valutata nella VQR in quanto numericamente limitata, è da ritenersi rilevante per il contributo scientifico e didattico, presente e prospettico.

La visibilità del DEM nell'ambito nazionale e internazionale e la vivacità della sua attività di ricerca si possono cogliere considerando quanto segue:

- è sede amministrativa del Dottorato Regionale (Università di Pisa, Firenze, Siena) di Ricerca internazionale in Economia Aziendale e Management;
- partecipa al Dottorato Regionale in Economics (sede amministrativa Università di Siena);
- aderisce a 2 Dottorati di interesse nazionale (Life Course Research, sede Firenze; Sustainable Development and Climate Change, sede Pavia);
- ha partecipato, nel 2023, a nuovi progetti internazionali: 1 H2020, 2 Horizon Europe (di cui 1 come coordinatore), 1 finanziato dal Norwegian Research Council;
- continua lo sviluppo di progetti PNRR avviati alla fine del 2022: 5 progetti, nell'ambito dei quali sono stati reclutati 2 ricercatori a tempo determinato finanziati dal PNRR;
- ha avviato 15 Progetti PRIN (2022) e 3 PRIN 2022 PNRR tra settembre/ottobre 2023;
- ha avviato 6 progetti biennali PRA (anni 2022-23);
- ha in attivo collaborazioni con centri di ricerca interdisciplinari (REMARC, MOVET<sup>2</sup>, CISP, CNRMS), interdipartimentali (CIRTHA, ESS, DETEC, CULTURA DIGITALE), interuniversitari (CIRN, UCAR, ASESD,

<sup>1</sup> L'indice IRD1\_2 (indice quali-quantitativo) è pari a 0,16, maggiore dell'indice H1\_2 (la quota dei prodotti attesi rispetto a quelli nazionali) pari a 0,1.

<sup>2</sup> REMARC è un centro di ricerca del DEM che si è distinto per un'attività di ricerca innovativa e d'impatto e la capacità di realizzare attività di terza missione in collaborazione con organizzazioni nazionali e internazionali. MOVET è un centro

CIRSEI, CIES, CIPEI), associazioni (Cluster Spring), prestigiose università internazionali (MIT, George Washington University, UPEM);

- vede 34 docenti coinvolti in incarichi di fellow di Società scientifiche internazionali, Direzione di Riviste, Collane editoriali, Enciclopedie e Trattati scientifici, Direzione o Responsabilità scientifica/coordinamento di Enti o Istituti di ricerca pubblici o privati nazionali o internazionali;
- ha organizzato numerose conferenze internazionali e 3 Summer School (temi: metodologia di ricerca qualitativa, economia ecologica, sostenibilità riferita a occupazione, benessere economico, ambiente);
- ha effettuato una chiamata diretta estera di un professore associato (macrosettore 13/A);
- ospita numerosi visiting fellow (complessivamente 42 dal 2020 al 2023), alcuni dei quali finanziati dal Dipartimento o senza borsa;
- gestisce una collana di discussion papers collegata alle maggiori banche dati internazionali e organizza con continuità cicli di seminari con coinvolgimento di ricercatori internazionali;
- sostiene l'attività di ricerca dei propri giovani ricercatori, finanziando assegni di ricerca (14 al 31/12/2023, oltre ai 6 rinnovi).

#### DIDATTICA

L'offerta formativa complessivamente gestita dal DEM copre tutti i livelli della formazione universitaria:

- 5 corsi di laurea di I livello, 4 in lingua italiana (Banca, finanza e mercati finanziari, Economia Aziendale, Economia e legislazione dei sistemi logistici - classe L-18) Economia e commercio - classe L-18), 1 in lingua inglese (Bachelor in Management for Business and Economics, classe L-18);
- 6 corsi di laurea magistrale, 5 in lingua italiana (Banca, finanza aziendale e mercati finanziari, Consulenza professionale alle aziende, Management e controllo dei processi logistici, Marketing e ricerche di mercato, Strategia, Management e controllo, classe LM-77), 1 in lingua inglese (Master of Science in Economics, classe LM-56);

Il numero di studenti complessivamente iscritti nell'a.a. 2023/2024 è 5426, pari a circa l'11,95% degli studenti dell'Ateneo (dati Unipistat); rilevante e in crescita il numero di studenti provenienti da paesi esteri (UE ed Extra-UE), che rappresentano circa il 19% di quelli iscritti nell'Ateneo.

- 5 Master di I livello: Auditing, finanza e controllo, Bilancio e amministrazione aziendale, Food Quality Management and Communication, Marketing Management, Risk Management. Models and data science for finance, insurance and business;
- 4 Master di II livello: Auditing e controllo interno, CFO - direzione amministrazione, finanza e controllo, Economia Aziendale e Management, Management delle aziende sanitarie;
- 1 corso di Dottorato in Economia Aziendale e Management.

La vocazione internazionale dell'offerta formativa è attestata anche da:

- 4 titoli congiunti sviluppati, a partire dal 2017, con atenei nazionali a rilevanza internazionale (S. Anna School of Advanced Studies) ed esteri (Nuertingen-Geislingen University, RANEP, TRIER);
- 6 azioni Jean Monnet finanziate dall'UE a partire dal 2014 (5 moduli e 1 cattedra);
- 114 accordi con Atenei Europei nell'ambito del programma Erasmus+ e ulteriori accordi con Università internazionali (Stati Uniti, Giappone, Cina, Russia e Corea del Sud);

il cui scopo è creare una rete tra gli stakeholders del settore automotive per promuovere l'innovazione tecnologica in chiave Industria 4.0 e coinvolgere gli enti competenti per lo sviluppo del settore.

- elevato e crescente numero di studenti incoming/outgoing del DEM (circa 150 per entrambe le tipologie negli ultimi anni).

Molteplici servizi testimoniano l'attenzione del DEM alle esigenze dei propri studenti: numerose banche dati, 4 laboratori informatici, servizi mirati di orientamento (in ingresso, itinere, uscita), servizi di counselor, servizi di supporto agli studenti con DSA. Durante l'emergenza pandemica, il DEM ha sviluppato l'iniziativa #INSIEMECELAFACCIAMO, in collaborazione con la Fondazione Verso, offrendo un servizio di supporto psicologico, gratuito per studenti e dottorandi.

### TERZA MISSIONE E JOB PLACEMENT

Gli obiettivi che il DEM si è posto in questo ambito sono riconducibili alle seguenti finalità:

- divulgare e promuovere la cultura e la ricerca economica;
- sostenere e partecipare ai processi di valorizzazione della cultura economica del territorio;
- supportare gruppi e categorie professionali per migliorare i percorsi di aggiornamento di alcuni profili specialistici.

Numerose le attività svolte e riconosciute a livello di Ateneo, in particolare un centinaio nella divulgazione e nel public engagement. Relativamente alla formazione continua, sono state svolte iniziative legate all'organizzazione di corsi di perfezionamento, quali:

- corso universitario di Perfezionamento in "Data Protection e Digital Innovation in Healthcare – P.R.O.D.I.G.I.";
- corso di perfezionamento in "Internal Auditing nella PA";
- corsi Valore PA su Comunicazione efficace, Fiscalità degli enti locali e pubblici, Gestione dell'iva attiva e passiva negli enti locali.

Altre iniziative riconducibili alla TM riguardano:

- sviluppo di spin-off: nel 2022 è stata accreditata la prima Spin-off, Deeply Agrifood Srl (supporto alla crescita delle imprese del settore agroalimentare e nella elaborazione degli indicatori di sostenibilità);
- conto terzi: progetti dedicati ad attori del territorio per lo studio o l'applicazione di conoscenze scientifiche per la risoluzione di problemi economici e aziendali (attività in conto terzi svolte con: Unione Industriali Pisani, Studio Rivola, Unione Italiana del Lavoro UIL, Società Bernoni & Partners, Società Nubess, Dipartimento DISIA Università di Firenze, Società SOREMARTEC Gruppo Ferrero, Regione Liguria ...). Le attività in conto terzi hanno beneficiato dell'ampia rete di relazioni esistenti anche con organizzazioni della società civile, enti e associazioni nazionali e internazionali (es. Save the Children, IRPET, UIL, il gruppo GREENS|EFA al Parlamento Europeo).

Il DEM ha istituito nel 2018 uno specifico servizio di Job Placement e tirocini che lavora in stretta relazione con l'ufficio Career Service di Ateneo. Dal 2021, il servizio ha rafforzato la propria attività, definendo più chiare procedure di funzionamento rispetto ai rapporti sia con le aziende ed enti, sia con gli studenti, potenziando così la propria visibilità e la fruibilità dei servizi. Sono stati sistematizzati i rapporti con le aziende, consolidando quelli in essere e attivandone molti nuovi (vasta la rete di relazioni col tessuto industriale locale, con 924 stage/tirocini dal 2015 al 2022); è stata data visibilità alla rete di contatti sul sito

del Dipartimento, offrendo agli studenti opportunità di tirocinio e/o job position; sono stati organizzati eventi di career service *ad hoc* presso il DEM

### GESTIONE

Il personale tecnico-amministrativo al 31/03/2023 è composto da un Responsabile Amministrativo, un tecnologo, un tecnico-informatico, una social media manager, un collaboratore per lo sviluppo del servizio di job placement, più 23 collaboratori suddivisi nelle seguenti tre unità organizzative:

- Unità Bilancio e servizi generali: 7 unità;
- Unità Ricerca: 4 unità;
- Unità Didattica e internazionalizzazione: 12 unità.

Il DEM si è dotato fin dal 2018 di un documento contenente gli Indirizzi strategici del DEM, in attuazione delle Linee generali di sviluppo dell'Università di Pisa e coerentemente al Piano strategico di Ateneo, nel quale sono stati individuati obiettivi e azioni che hanno definito l'impostazione per obiettivi dell'attività lavorativa<sup>3</sup>.

Dal punto di vista dell'organizzazione interna e delle procedure amministrative, il DEM ha avviato un progetto pilota, unico in Ateneo, di mappatura dei processi amministrativi e di parallela digitalizzazione per la creazione e il funzionamento di un sistema di gestione per la qualità, anche al fine di ottenere la certificazione di qualità ISO 9001.

Per quanto riguarda la sostenibilità del dipartimento, nel 2023 sono state installate 4 fontanelle direttamente collegate alla rete idrica cittadina, sia per gli/le studenti/esse che per i/le docenti e il personale tecnico-amministrativo.

<sup>3</sup> A seguire i riferimenti per i documenti richiamati: delibera del Consiglio di Dipartimento del 20/12/2018; Piano integrato di Ateneo 2018-20 approvato dal CDA nella seduta del 22/12/2017; Piano strategico dell'Ateneo, approvato dal SA nella seduta del 15/11/2018.

## 2. LA GENESI DEL PIANO STRATEGICO DIPARTIMENTALE

La definizione del Piano Strategico ha preso avvio a seguito della richiesta da parte del Presidio della Qualità (d'ora in poi PdQ) e della Delegata per la Qualità di Ateneo di redazione di un Piano Strategico Dipartimentale (d'ora in poi PSD), in linea con il nuovo Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (approvato dal CdA e dal SA rispettivamente con le delibere nn. 376 e 234 del 2 ottobre 2023). Il PdQ, nella riunione del 5 dicembre 2023, ha presentato un apposito format per la redazione del PSD, del quale il DEM si è avvalso.

Il DEM già a partire dal 2018, come rilevato nella parte introduttiva, si era dotato di un documento contenente i propri Indirizzi strategici e individuando una serie di obiettivi e azioni che hanno contribuito a sviluppare una cultura lavorativa per obiettivi. Gli obiettivi individuati, in particolare quelli relativi alla didattica, hanno trovato costante e puntuale monitoraggio (nei termini fatto/non fatto) nell'ambito della Relazione Annuale della Didattica; meno sistematico è invece risultato il monitoraggio degli altri obiettivi e linee di azione.

Nella redazione del presente Piano Strategico il DEM ha potuto beneficiare di questa precedente esperienza, che ha consentito non solo di mettere a sistema il complesso delle iniziative intraprese, ma anche di meglio comprendere l'importanza di un puntuale monitoraggio delle stesse mediante l'individuazione di specifici indicatori. Il modello che il DEM intende quindi seguire per la gestione del processo di pianificazione strategica si basa su un metodo di gestione iterativo articolato nelle fasi Plan, Do, Check, Act (ciclo di Deming), nell'intento di promuovere il miglioramento continuo dei processi e dei servizi interni ed esterni al DEM, favorendo al contempo l'utilizzo ottimale delle risorse. L'intento da perseguire è che tramite un'attività di pianificazione che coinvolge le diverse aree di gestione e una pluralità di attori in veste di coordinatori e responsabili delle singole aree si possano mettere in atto le linee di azione in maniera efficace ed efficiente, indirizzandole e guidandole verso la creazione di valore condiviso.

Questo ciclo informa la pianificazione strategica del DEM lungo i momenti della definizione degli obiettivi e linee strategiche (PLAN), della messa in atto delle attività per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti (DO), del monitoraggio come momento di verifica intermedia del grado di raggiungimento dei target definiti (CHECK) e della eventuale definizione di azioni correttive e/o ridefinizione degli indicatori e target (ACT). Il complesso degli obiettivi e delle linee di azione previste nel Piano Strategico è pertanto sottoposto a un processo di monitoraggio annuale che prevede anche momenti di verifica intermedia, al fine di prontamente individuare, ove necessario, le azioni correttive per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti o, eventualmente, anche ridefinire target, indicatori o obiettivi per gli anni successivi. I risultati dell'attività di monitoraggio, con riferimento alle azioni in corso di realizzazione/realizzate e agli obiettivi in corso di realizzazione/realizzati, sono comunicati e condivisi con tutto il personale, docente, ricercatore e tecnico-amministrativo.

Il Piano Strategico si è sviluppato nell'ambito di un percorso che ha visto coinvolti una pluralità di soggetti. Nel rispetto del format e delle indicazioni date dal PdQ, è stato costituito un apposito Gruppo di Lavoro (d'ora in poi GdL), nominato dal Consiglio di Dipartimento (d'ora in poi CdD) in data 23/01/2024 con delibera n. 4, incaricato della stesura del documento strategico e così composto:

- Direttore di Dipartimento: prof. Luca Spataro
- Referente AQ: prof. Riccardo Cambini
- Rappresentante degli Studenti in CdD: sig. Samuele Mantani
- Rappresentante del Personale TA in CdD: dott.ssa Michela Vivaldi
- Un referente/delegato per l'area Didattica: prof.ssa Mariacristina Bonti

- Un referente/delegato per l'area Internazionalizzazione: prof. Nicola Castellano
- Un referente/delegato per l'area Ricerca: prof. Emanuele Teti
- Un referente/delegato per l'area Terza Missione: prof.ssa Angela Tarabella
- Un referente/delegato per il job placement: prof.ssa Paola Ferretti
- Un referente/delegato per l'area Gestione (Referente): dott. Alvaro Maffei
- Un referente/delegato per l'area Comunità accademica (Referente): prof. Simone D'Alessandro
- Un esperto di elaborazioni statistiche: prof. Stefano Marchetti
- Un esperto di strategia aziendale e di piani strategici: prof. Silvio Bianchi Martini

Secondo il timing definito nel CdD che ha costituito il GdL, le riunioni per la stesura del PSD hanno preso avvio in data 22 gennaio 2024 con una riunione informativa e si sono concluse in data 30 maggio 2024 con l'approvazione del PSD da parte del CdD.

Gli incontri si sono svolti secondo il seguente calendario:

- 22 gennaio: Riunione informativa con Delegati e referenti DEM
- 23 gennaio: Consiglio di Dipartimento: nomina Gruppo di lavoro
- 6 febbraio: analisi SWOT con -Delegati e referenti- anche alla luce del precedente PSD
- 13 febbraio: analisi degli obiettivi e linee di azione dell'area ricerca e delle elaborazioni dei dati Alma Laurea sulla didattica
- 27 febbraio: condivisione del primo draft di presentazione del Dipartimento e delle sue attività, relativamente ai tre pilastri didattica, ricerca, terza missione e job placement.
- 20 marzo: condivisione obiettivi, linee di azione e indicatori area internazionalizzazione
- 10 aprile: condivisione obiettivi, linee di azione e indicatori area didattica e gestione
- 23 aprile: condivisione obiettivi, linee di azione e indicatori area ricerca e terza missione
- 07 maggio invio per pareri da parte della CPDS e del Consiglio di dottorato.
- 15 maggio: presentazione e discussione del piano strategico nell'ambito del CdD.
- 27 maggio: condivisione bozza conclusiva del PSD nel GdL a seguito dei commenti raccolti ed esposti nel CdD del 15 maggio.
- 30 maggio: approvazione documento definitivo dal Consiglio del Dipartimento

### 3. ANALISI DI CONTESTO

L'analisi del contesto interno ed esterno rappresenta una tappa fondamentale del processo di pianificazione, da cui partire per definire gli obiettivi strategici e le azioni per il loro raggiungimento. Tale processo è sintetizzato nella realizzazione dell'analisi SWOT che evidenzia i punti di forza (Strengths) e debolezza (Weaknesses), oltre alle opportunità/potenzialità (Opportunities) e minacce/criticità che potrebbero provenire in futuro dall'esterno (Threats).

La suddetta analisi è stata realizzata dal Gruppo di Lavoro (GdL) ed è sintetizzata come segue:

#### AREA DIDATTICA

##### Punti di forza

- Presenza su tutti i livelli della formazione universitaria, con un'ampia offerta di corsi di laurea, laurea magistrale, master, formazione professionale e corsi di perfezionamento e apprendimento permanente
- Numerosità e ampiezza delle iniziative di orientamento
- Linea di azione dipartimentale organica, coordinata e unitaria
- Intensa attività di tutorato a supporto degli studenti
- Presenza di CDS internazionali
- Numero di avvii di immatricolati
- Elevato numero di studenti stranieri rispetto alla media di Ateneo
- Accordi di laurea sul I e II livello per titoli doppi/congiunti
- Trend in miglioramento nei tempi di laurea
- Elevato grado di soddisfazione dei laureati (I e II livello)
- Ottime prospettive occupazionali laureati magistrali

##### Punti di debolezza

- Ridotta attrattività delle Lauree Magistrali verso studenti provenienti da altri atenei
- Percentuale superiore alla media nazionale di abbandoni nelle triennali
- Lento percorso di carriera iniziale dei corsi triennali
- Contenuta percentuale di laureati entro la durata normale del corso
- Rapporto tra numero studenti e numero docenti molto elevato
- Comunicazione interna ed esterna poco efficace nel garantire un miglior posizionamento strategico del Dipartimento nel panorama nazionale e internazionale
- Ridotta percentuale di studenti e di studiosi provenienti dall'estero rispetto alle grandi università di riferimento
- Limitata incentivazione dell'impegno nelle attività di didattica

##### Opportunità

- Azioni di orientamento nelle scuole secondarie del bacino extraterritoriale
- Incremento del finanziamento di iniziative di orientamento e tutorato in ambito PNRR.
- Potenziamento immagine attraverso canali comunicazione
- Intensificazione rapporti con imprese territorio per l'orientamento in uscita e i profili di laureati
- Disponibilità di sistemi di monitoraggio e autovalutazione definiti a livello nazionale per la valorizzazione della didattica



- Riforma ordinamenti dei CdS
- Istituzione di Percorsi ITS (Istituti Tecnici Superiori)
- Erasmus nazionale e creazione di partnership con Dipartimenti e Atenei di prestigio
- Sensibilità delle nuove generazioni ai temi e obiettivi dell'Agenda ONU 2030
- Avvio di un nuovo CdS in management in lingua inglese e revisione dell'offerta formativa esistente per una maggiore attrattività
- Incremento numero lauree con titolo doppio/congiunto
- Potenziamento iniziative per mobilità internazionale per studenti, docenti e staff
- Buon andamento del mercato del lavoro in Italia, anche per laureati in materie economiche
- Ruolo cruciale che la dimensione internazionale dell'offerta formativa giocherà nei prossimi anni
- Disponibilità di un polo informatico nei pressi del Dipartimento

#### **Minacce**

- Progressivo abbassamento del livello delle competenze in ingresso, in particolare per le componenti logica e comprensione del testo
- Crescente competitività degli atenei concorrenti, anche telematici, su scala nazionale e internazionale
- Peculiarità del tessuto industriale locale, connotato da una rilevante presenza di PMI
- Inadeguata disponibilità e carenza di aule e spazi a disposizione degli studenti
- Prolungata mancanza di disponibilità dei locali della biblioteca

#### **AREA RICERCA**

##### **Punti di forza**

- Presenza continuativa di un Dottorato di Ricerca
- Attrattività del Dottorato di Ricerca rispetto a studenti provenienti da Estero e altri Atenei italiani
- Partecipazione a Dottorati Ricerca regionali e di interesse nazionale
- Elevato numero di centri di ricerca nel Dipartimento
- Buon livello dei risultati della ricerca, così come anche risulta dall'ultimo esercizio VQR
- Incremento qualitativo delle pubblicazioni
- Buon numero di docenti e ricercatori stranieri in visita al Dipartimento
- Rilevante attività di ricerca, inserita nel contesto internazionale
- Autofinanziamento Tecnologo cat. EP e un tecnico-amministrativo cat. C in ambito ricerca

##### **Punti di debolezza**

- Ridotto numero personale TA per gestione fondi legati a programmi di finanziamento nazionale/internazionale
- Elevato impegno didattico-organizzativo dei docenti del Dipartimento
- Spazi inadeguati per laboratori di ricerca
- Ridotto numero di proposte di progetti di ricerca sottomessi da coordinatori (PI)
- Ridotto ammontare di risorse ottenute tramite bandi competitivi

##### **Opportunità**

- Finanziamenti legati al PNRR

- Finanziamenti legati a Horizon Europe
- Crescente disponibilità di fondi di ricerca finanziata tramite bandi competitivi, orientate all'innovazione e impatto industriale
- Miglioramento del supporto alla progettazione europea
- Intensificazione della partecipazione a bandi europei

#### **Minacce**

- Maggiore attrattività di altri contesti di ricerca, anche legata ai differenziali salariali nel mercato unico europeo
- Norme di contenimento della spesa corrente che impattano sulle risorse a disposizione
- Scarsa risposta degli studenti ai bandi di dottorato di ricerca
- Difficoltà nel reclutamento di giovani ricercatori dopo il finanziamento PNRR

#### **AREA TERZA MISSIONE E JOB PLACEMENT**

##### **Punti di forza**

- Capacità di coinvolgere enti pubblici di ricerca e partner privati in ambito di ricerca e formazione
- Forte connessione tra i docenti e le realtà produttive, le istituzioni pubbliche e gli ordini professionali
- Sviluppo di un processo ad hoc per l'attivazione di tirocini (portale per aziende e studenti)
- Ricca e articolata offerta di formazione post-laurea
- Presenza di uno spin-off
- Sviluppo di un processo *ad hoc* per pubblicizzare posizioni lavorative
- Attivazione di uno sportello a favore degli studenti
- Organizzazione eventi di career day (di concerto con l'Ateneo e non)

##### **Punti di debolezza**

- Limitata sensibilità e incentivazione dell'impegno nelle attività di terza missione
- Mancanza di un controllo e monitoraggio delle molteplici attività di terza missione svolte dal DEM
- Assenza di risorse TA ad hoc
- Limitato sviluppo delle attività di career service
- Assenza di una rete con i laureati
- Limitato sviluppo dei canali di comunicazione ad hoc (a favore degli studenti)

##### **Opportunità**

- Crescita della richiesta di formazione continua post-laurea su scala nazionale
- Presenza di rilevanti realtà locali e regionali con cui operare in sinergia per iniziative di ricerca e terza missione
- Sensibilità delle giovani generazioni ai temi dello sviluppo sostenibile (Agenda 2030)
- Contesto territoriale ricettivo delle iniziative orientate al pubblico
- Disponibilità di sistemi di monitoraggio e autovalutazione definiti a livello nazionale per la valorizzazione della terza missione
- Maggiore interesse delle parti sociali del territorio
- Divario manageriale e tecnologico delle imprese del territorio

- Coinvolgimento nello sviluppo culturale territorio
- Intensificazione rapporti con imprese territorio
- Potenziale richiesta nel mercato del lavoro delle figure professionali uscenti

#### **Minacce**

- Debole crescita economica regionale che richiede al DEM di agire da traino per il territorio e sviluppare relazioni con organizzazioni più grandi
- e/o dinamiche anche fuori regione e a livello internazionale
- Concorrenza di altri Dipartimenti/Atenei in termini di maggiore capacità/risorse di organizzazione di eventi JP e di sviluppo delle attività di career service

#### **AREA GESTIONE E COMUNITÀ**

##### **Punti di forza**

- Buon livello di formalizzazione scritta delle procedure adottate dal Dipartimento per il supporto alla Didattica, alla Ricerca e alla terza missione
- Livello avanzato della digitalizzazione dei processi amministrativi
- Disponibilità di portali realizzati internamente per la gestione di alcune procedure interne
- Personale con esperienza e professionalità

##### **Punti di debolezza**

- Scarsa efficacia dei canali di comunicazione tra le unità ai fini del coordinamento di processi trasversali
- Carenza di personale amministrativo strutturato con competenze in materia di job placement e social media management
- Non adeguato sfruttamento delle opportunità formative per la difficoltà di conciliazione con i carichi di lavoro.

##### **Opportunità**

- Avvio del percorso di analisi dei processi organizzativi, al fine del conseguimento della certificazione ISO 9001 del Sistema di Gestione per la Qualità
- Politica di reclutamento del personale TA da parte dell'Ateneo
- Capacità del Dipartimento di aumentare le entrate proprie attraverso master e attività conto terzi, che possono essere reinvestite nella struttura

##### **Minacce**

- Presenza di molteplici gestionali e/o piattaforme che operano con scarsa interoperabilità e difficoltà nello scambio dei dati
- Evoluzione continua dei contesti normativi e regolamentari, non supportata da azioni di formazione e di aggiornamento
- Progressiva riduzione dei finanziamenti ministeriali, anche successivamente al PNRR
- Riduzione dei finanziamenti annuali provenienti dal bilancio di Ateneo

#### 4. I VALORI

Il DEM si pone come attore chiave di un più ampio ecosistema, contribuendo al suo sviluppo e interpretandone, talvolta anticipandone, i cambiamenti, anche in termini di valori. Si presenta quindi come motore del progresso della conoscenza scientifica, sociale e individuale attraverso attività di ricerca, terza missione e didattica.

Il DEM è una comunità coesa, composta da docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo, tutti impegnati, seppur con ruoli differenti, nel promuovere le attività istituzionali e migliorare il benessere collettivo.

I docenti e ricercatori del DEM sono parte della comunità scientifica internazionale. Il DEM si impegna a contribuire al progresso scientifico, sviluppando un ambiente di ricerca internazionale, aperto alla collaborazione multidisciplinare e orientato verso percorsi innovativi, ispirandosi a solidi principi etici e deontologici.

In parallelo, il DEM vuole rafforzare il dialogo con i propri stakeholder, ascoltando le esigenze e richieste del contesto socio-culturale, mettendo a disposizione della collettività le conoscenze e gli strumenti operativi derivati dalla ricerca. Questo impegno include la promozione di iniziative educative e socio-culturali, con l'obiettivo di integrarsi con il territorio e contribuire allo sviluppo culturale, al progresso, al benessere e alla sostenibilità della società.

Il DEM si dedica alla crescita personale e professionale degli studenti, rispondendo alle loro esigenze di apprendimento nei campi del management, dell'economia, della statistica, della matematica e del diritto. Li accompagna nella realizzazione delle loro aspirazioni, offrendo la possibilità di acquisire competenze professionali di alto livello, favorendone l'orientamento in entrata e in uscita.

L'attività didattica del DEM promuove un sapere moderno, fondato su analisi e riflessioni rigorose ma libere, sviluppando capacità critica e metodi per acquisire continuamente nuove competenze. La dimensione internazionale è promossa come esperienza formativa di crescita personale, culturale e professionale.

Nella gestione, il DEM affronta le sfide del cambiamento, della digitalizzazione e della sostenibilità, puntando all'efficienza operativa e al continuo miglioramento del benessere lavorativo e personale dei suoi membri.

Nello svolgimento delle proprie attività, il DEM fa propri i valori promossi dall'Ateneo di Pisa, nei quali si riconosce e che si impegna a promuovere:

- valorizzare i talenti, le attitudini, le capacità personali, le differenze
- espandere la frontiera della conoscenza, per contribuire a costruire la società del futuro
- aprirsi al mondo, creando relazioni e sinergie con il territorio e con il Paese
- coltivare coesione e condivisione all'interno della comunità universitaria
- gestire in modo trasparente le scelte e le politiche, basandosi su criteri espliciti e oggettivi
- gestire in modo sostenibile le risorse collettive, sperimentando modelli virtuosi di gestione

Il DEM, inoltre, si ispira a *valori* fondamentali come:

- apertura, ascolto e dialogo
- rispetto, integrità ed etica accademica
- internazionalizzazione della ricerca e della didattica
- confronto continuo con gli stakeholder
- coinvolgimento e inclusione
- formazione e apprendimento centrato sullo studente e le sue esigenze
- innovazione nelle modalità di insegnamento e apprendimento.

## 5. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL DEM

### AREA DIDATTICA: Obiettivi e linee di azione DEM

L'individuazione di obiettivi ed azione del DEM scaturisce dalla analisi degli obiettivi 1, 2, 3 del piano strategico di Ateneo riferiti all'area didattica e delle azioni ad essi collegate.

#### GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL DEM

##### AREA DIDATTICA: OBIETTIVI E LINEE DI AZIONE DEM

**Azione 1.1: Riformare e aggiornare l'offerta formativa attraverso un percorso partecipativo che coinvolga stakeholder interni ed esterni all'Ateneo, anche con l'introduzione di un percorso di laurea magistrale in lingua inglese**

Anno	Attività
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1.2024.1 Istituzione di un Tavolo di Valutazione dell'andamento degli insegnamenti riferiti in particolare ai primi anni (tasso di superamento degli insegnamenti partizionati del primo anno e mezzo comune e relativo voto medio) a valle dell'analisi della relazione del Tavolo di valorizzazione di Ateneo dell'offerta formativa DEM</li> <li>- 1.1.2024.2 Monitoraggio dell'impatto della sperimentazione avviata nell'a.a. 2022/2023, relativa all'introduzione obbligatoria delle prove in itinere e alla ridefinizione della struttura degli appelli d'esame nelle diverse sessioni dell'anno per gli studenti del primo anno e mezzo comune</li> <li>- 1.1.2024.3 Proseguimento del confronto con gli stakeholder esterni sul progetto di laurea magistrale in management in lingua inglese (Classe LM-77)</li> <li>- 1.1.2024.4 Individuazione di almeno due Atenei stranieri, anche appartenenti a CircleU, per stipulare accordi di collaborazione volti al rilascio di titoli congiunti o double degree, a supporto del nuovo CdLM in lingua inglese e dei CdL/percorsi in lingua inglese già esistenti</li> <li>- 1.1.2024.5 Definizione da parte del Gruppo di Lavoro formalmente istituito della proposta di nuovo corso di laurea magistrale in management in lingua inglese, confronto allargato con i docenti DEM e approvazione del Consiglio di Dipartimento</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1.2025.1 Confronto con gli stakeholder esterni in merito all'offerta formativa esistente, all'adeguatezza delle caratteristiche (competenze) dei profili in uscita in relazione alle esigenze del mondo del lavoro</li> <li>- 1.1.2025.2 Confronto con gli stakeholder interni (rappresentanza studentesca) in merito all'offerta formativa DEM</li> <li>- 1.1.2025.3 Revisione degli ordinamenti dei CdS e dei regolamenti (a partire dalle risultanze delle consultazioni con i diversi stakeholder, dalle opportunità derivanti dalla emanazione delle nuove classi di laurea etc.)</li> <li>- 1.1.2025.4 Individuazione di insegnamenti obbligatori in lingua inglese da inserire in curricula dell'offerta formativa dei CdS</li> <li>- 1.1.2025.5 Definizione del bando per candidature relative al CdLM in lingua inglese</li> <li>- 1.1.2025.6 Individuazione di interventi da porre in essere a valle delle risultanze delle analisi condotte dal Tavolo di Valutazione dell'andamento degli insegnamenti</li> <li>- 1.1.2025.7 Continuo monitoraggio sui programmi e sulle modalità di svolgimento degli esami dei corsi partizionati</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1.2025.8 Iniziative di comunicazione della nuova offerta formativa, con particolare riferimento al nuovo CdLM in lingua inglese</li> </ul>
2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1.2026.1 Iniziative di comunicazione della nuova offerta formativa, con particolare riferimento al nuovo CdLM in lingua inglese</li> <li>- 1.1.2026.2 Valutazione degli interventi posti in essere a valle delle risultanze delle analisi condotte dal Tavolo di Valutazione dell'andamento degli insegnamenti</li> <li>- 1.1.2026.3 Continuo monitoraggio sui programmi e sulle modalità di svolgimento degli esami dei corsi partizionati</li> <li>- 1.1.2026.4 Individuazione di ulteriori Atenei stranieri con i quali instaurare rapporti di collaborazione per il rilascio di titoli congiunti/double degree e/o mobilità</li> </ul>
<p><b>Area di riferimento:</b> Unità Didattica</p> <p><b>Responsabilità:</b> <u>politica</u> Delegato alla Didattica; Presidenti di Corso di Studio; Coordinatore CAI; Rappresentanti degli studenti; Referente Pari opportunità e parità di genere</p> <p><u>gestionale</u> responsabile dell'Unità Didattica, responsabili dei Servizi interni all'Unità Didattica</p> <p><b>Obiettivi strategici di Ateneo correlati:</b></p> <p><b>OBIETTIVO 1:</b> Accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario</p> <p><b>OBIETTIVO 2:</b> Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità</p> <p><b>OBIETTIVO 3:</b> Pisa guarda al mondo: puntare su percorsi di internazionalizzazione</p> <p><b>Obiettivi Agenda 2030 correlati:</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>4 QUALITY EDUCATION</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>5 GENDER EQUALITY</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>10 REDUCED INEQUALITIES</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS</p> </div> </div> <p><b>Obiettivi del Gender Equality Plan correlati:</b></p> <p>Area Tematica V – OBIETTIVO: Integrare la prospettiva di genere nella didattica e nella ricerca, favorendo la consapevolezza di genere in una dimensione transdisciplinare</p> <p><b>AZIONE 1.1: INDICATORI QUANTITATIVI</b></p> <p><b>Azione 1.1. – Indicatore 1.1.1: iC16bis: Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno</b></p> <p><b>Definizione del numeratore:</b></p> <p>Iscritti al secondo anno nella stessa classe di immatricolazione, con almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno sostenuti nell'a.a. precedente ed entro il 31/12 nella classe di immatricolazione.</p> <p><b>Definizione del denominatore:</b></p> <p>Immatricolati (studenti iscritti per la prima volta al I anno al sistema universitario - prima carriera) nella stessa classe con l'esclusione delle rinunce entro il 31/12. Sono considerati solo gli iscritti ai corsi ex d.m. 270/2004.</p> <p><b>Periodo di riferimento:</b> a.a. 2022/23 – a.a. 2024/25</p> <p><b>Valore iniziale:</b> 38,3% (Ateneo 37,5%) al 2022</p> <p><b>Target finale:</b> 39% (al 31/12/2026) (Ateneo 36% al 2025)</p> <p><b>Fonte dati:</b> ava.miur.it</p>	

Azione 1.1. – Indicatore 1.1.2: *iC17: Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso*

*Definizione del numeratore:*

Laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso nell'anno solare

*Definizione del denominatore:*

Laureati (L; LM; LMCU) nell'anno solare

*Periodo di riferimento: a.a. 2022/23 – a.a. 2024/25*

*Valore iniziale: 82,5% (Ateneo 73,9%) al 2022*

*Target finale: 83% (al 31/12/2026) (Ateneo 70% al 2025)*

*Fonte dati: ava.miur.it*

Azione 1.1. – Indicatore 1.1.3: *Percentuale di abbandoni effettivi del Dipartimento dopo N+1 anni*

*Definizione del numeratore:*

Immatricolati puri che nell'a.a. X/X+1 non risultano più iscritti o laureati nei CdS del Dipartimento

*Definizione del denominatore:*

Immatricolati puri al CdS nell'a.a. (X/X+1)-N, con N pari alla durata normale del CdS del Dipartimento

*Periodo di riferimento: a.a. 2021/21*

*Valore iniziale: 40% (Ateneo 30%) al 2022*

*Target finale: 38% (al 31/12/2026) (Ateneo n.d.)*

*Fonte dati: ava.miur.it*

#### **AZIONE 1.1: INDICATORI QUALITATIVI** (Fonte Dipartimento)

Azione 1.1. – Indicatore qualitativo 1.1.4: *Attivazione corso di Laurea in lingua inglese in management*





Azione 1.1. – Indicatore qualitativo 1.1.5: *Stipula di almeno due accordi di collaborazione per il rilascio di titoli congiunti/double degree con almeno due Atenei stranieri appartenenti a CircleU/non appartenenti a Circle U*

Azione 1.1. – Indicatore qualitativo 1.1.6: *Offerta formativa DEM revisionata e insegnamenti in lingua inglese nei CdS/curricula in lingua italiana inseriti*

Azione 1.1. – Indicatore qualitativo 1.1.7: *Istituzione del Tavolo di Valutazione dell'andamento degli insegnamenti*

**Azione 1.2: potenziare in modo strutturale l'orientamento in ingresso e in itinere per tutti i CdS, anche con riferimento all'offerta formativa post-laurea**

Anno	Attività
2024	- 1.2.2024.1 Consolidare le iniziative di orientamento in itinere rivolte agli studenti dei CdL per supportarli nella scelta dei curricula in modo più consapevole e coerente con le loro attitudini

		- 1.2.2024.2 Consolidare le iniziative di orientamento in itinere rivolte agli studenti dei CdL per supportarli nella scelta dei percorsi LM offerti dal DEM
2025		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.2.2025.1 Potenziare la comunicazione dell'offerta magistrale rivolta a studenti di altri Atenei (iniziative dedicate di orientamento, predisposizione di video/pillole sui CdLM, con testimonianze di studenti, ex studenti, aziende presso le quali lavorano i laureati DEM ...)</li> <li>- 1.2.2025.2 Organizzare specifiche iniziative di comunicazione relative al CdLM in management in lingua inglese</li> </ul>
2026		- 1.2.2026.1 Consolidare le iniziative e attività intraprese
<p><i>Area di riferimento:</i> Unità Didattica</p> <p><i>Responsabilità:</i> <u>politica</u> Delegato ai servizi di orientamento; Presidenti di Corso di Studio; Delegato alla Didattica; Coordinatore CAI; Rappresentanti degli studenti; Referente Pari opportunità e parità di genere;</p> <p><u>gestionale</u> responsabile dell'Unità Didattica, responsabili dei Servizi interni all'Unità Didattica</p> <p><i>Obiettivi strategici di Ateneo correlati:</i></p> <p><b>OBIETTIVO 1:</b> Accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario</p> <p><b>OBIETTIVO 2:</b> Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità</p> <p><b>OBIETTIVO 3:</b> Pisa guarda al mondo: puntare su percorsi di internazionalizzazione</p> <p><i>Obiettivi Agenda 2030 correlati:</i></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>4 QUALITY EDUCATION</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>5 GENDER EQUALITY</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>10 REDUCED INEQUALITIES</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS</p> </div> </div> <p><i>Obiettivi del Gender Equality Plan correlati:</i></p> <p>Area Tematica V – OBIETTIVO: Integrare la prospettiva di genere nella didattica e nella ricerca, favorendo la consapevolezza di genere in una dimensione transdisciplinare</p> <p><b>AZIONE 1.2: INDICATORI QUALITATIVI</b> (Fonte Dipartimento)</p> <p>Azione 1.2 – Indicatore qualitativo 1.2.1: Svolgimento di nuove iniziative di orientamento in ingresso/itinere</p> <p>Azione 1.2 – Indicatore qualitativo 1.2.2: Svolgimento di nuove iniziative di comunicazione</p>		
<b>Azione 1.3: Costituire una struttura per valorizzare e coordinare l'offerta formativa post-laurea</b>		
	<b>Anno</b>	<b>Attività</b>
	2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.3.2024.1 Formalizzazione, all'interno dell'Unità didattica, di un Servizio dedicato alla gestione dei Master</li> <li>- 1.3.2024.2 Formalizzazione della figura del Coordinatore Master e dello strumento di coordinamento costituito dalle Riunioni dei Direttori Master</li> <li>- 1.3.2024.3 Definizione di linee guida volte a definire modalità di coordinamento dei Master DEM</li> <li>- 1.3.2024.4 individuazione di iniziative di valorizzazione dell'offerta formativa dei Master DEM</li> </ul>



2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.3.2025.1 Messa a regime del Servizio Gestione Master e individuazione strumenti di monitoraggio delle attività</li> <li>- 1.3.2025.2 Programmazione di attività di valorizzazione dell'offerta formativa post-laurea in maniera congiunta con l'offerta formativa dei CdS del Dipartimento</li> </ul>
2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.3.2026.1 Monitoraggio delle attività di valorizzazione e coordinamento dell'offerta formativa post-laurea</li> </ul>

*Area di riferimento:* Unità Didattica

*Responsabilità:* politica Delegato al coordinamento Master; Delegato alla Didattica; Coordinatore CAI; Referente Pari opportunità e parità di genere; Rappresentanti degli studenti;  
gestionale responsabile dell'Unità Didattica, responsabili dei Servizi interni all'Unità Didattica

*Obiettivi strategici di Ateneo correlati:*

**OBIETTIVO 2:** Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità

*Obiettivi Agenda 2030 correlati:*




*Obiettivi del Gender Equality Plan correlati:*

Area Tematica V – OBIETTIVO: Integrare la prospettiva di genere nella didattica e nella ricerca, favorendo la consapevolezza di genere in una dimensione transdisciplinare

**AZIONE 1.3: INDICATORI QUALITATIVI** (Fonte Dipartimento)

Azione 1.3. – Indicatore qualitativo 1.3.1: Costituzione del Servizio Master all'interno dell'Unità didattica, con definizione di linee guida per la valorizzazione e di modalità di coordinamento dell'offerta post-laurea

AREA RICERCA: Obiettivi e linee di azione DEM

AREA RICERCA: Obiettivi e linee di azione DEM	
OBIETTIVO 1: Attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella ricerca	
Azione 1.1: Promuovere il finanziamento di borse di dottorato da parte di enti esterni, anche privati	
Anno	Attività
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1.2024.1. Identificazione potenziali enti esterni che possano fungere da finanziatori delle borse di dottorato</li> <li>- 1.1.2024.2 Instaurazione contatti con potenziali enti esterni e primi incontri</li> <li>- 1.1.2024.3 Ipotesi primi finanziamento di borse di dottorato</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1.2025.1 Verifica e controllo risultati del primo anno strategico</li> <li>- 1.1.2025.2 Nuovi incontri con potenziali finanziatori e prosecuzione finanziamenti borse di dottorato</li> </ul>
2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1.2026.1 Verifica e controllo risultati del primo e secondo anno strategico</li> <li>- 1.1.2026.2 Nuovi incontri con potenziali finanziatori e prosecuzione finanziamenti borse di dottorato</li> <li>- 1.1.2026.3 Controllo ex-post dei risultati ottenuti</li> </ul>
<p><i>Area di riferimento: Unità Ricerca</i></p> <p><i>Responsabilità:</i> <u>politica</u>: Delegato alla Ricerca; Coordinatori di Dottorato; Coordinatore CAI; Referente Pari opportunità e parità di genere;</p> <p><u>gestionale</u>: responsabile dell'Unità Ricerca, tecnologo per la ricerca.</p> <p><i>Obiettivi strategici di Ateneo correlati:</i></p> <p>OBIETTIVO 4: ATTRARRE, FAR CRESCERE E VALORIZZARE TALENTI NELLA RICERCA</p> <p>OBIETTIVO 5: SOSTENERE E POTENZIARE LA RICERCA</p> <p><i>Obiettivi Agenda 2030 correlati:</i></p> <div>       </div> <p><i>Obiettivi del Gender Equality Plan correlati:</i></p> <p>Area Tematica V – OBIETTIVO: Integrare la prospettiva di genere nella ricerca, favorendo la consapevolezza di genere in una dimensione transdisciplinare</p> <p><b>AZIONE 1.1: INDICATORI QUANTITATIVI</b></p> <p><i>Azione 1.1. – Indicatore 1.1.1: percentuale di Borse di studio finanziate da enti esterni</i></p> <p><i>Definizione del numeratore:</i> n° Borse di studio finanziate da enti esterni, anche privati</p> <p><i>Definizione del denominatore:</i> n° Borse di studio complessivamente finanziate</p> <p><i>Periodo di riferimento:</i> A.A. 2020/21/22</p> <p><i>Valore iniziale:</i> 36,0% (2020); 30,0% (2021); 71,36% (2022)</p> <p><i>Target finale:</i> 45% (al 31/12/2026)</p> <p><i>Fonte Dati Dipartimento:</i> Alessandro Leggio (Direzione Ricerca e valorizzazione delle conoscenze)</p> <p><i>Fonte Ateneo:</i> Piano Strategico di Ateneo</p>	

**Azione 1.2:** Implementazione e sviluppo in piano stabile di una Commissione VQR inter-area

Anno	Attività
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.2.2024.1 Analisi situazione attuale VQR e analisi previsionale VQR 2020-2024</li> <li>- 1.2.2024.2 Monitoraggio numero e qualità dei paper e dei prodotti di ricerca realizzati dai docenti del dipartimento</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.2.2025.1 Verifica allineamento, preparazione documenti e implementazione azioni previste Bando Anvur VQR</li> <li>- 1.2.2025.2 Monitoraggio paper e prodotti di ricerca realizzata da docenti del dipartimento, attività su base continua</li> </ul>
2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.2.2026.1 Controllo ex-post dei risultati ottenuti con VQR 2020-2024</li> <li>- 1.2.2026.2 Studio azioni correttive per miglioramento quadro VQR</li> </ul>

Area di riferimento: *Unità Ricerca*

Responsabilità: politica: Delegato alla Ricerca;  
gestionale: responsabile dell'Unità Ricerca.

Obiettivi strategici di Ateneo correlati:

OBIETTIVO 4: ATTRARRE, FAR CRESCERE E VALORIZZARE TALENTI NELLA RICERCA

OBIETTIVO 5: SOSTENERE E POTENZIARE LA RICERCA

Obiettivi Agenda 2030 correlati:



Obiettivi del Gender Equality Plan correlati:

Area Tematica V – OBIETTIVO: Integrare la prospettiva di genere nella ricerca, favorendo la consapevolezza di genere in una dimensione transdisciplinare.

**AZIONE 1.2: INDICATORI QUANTITATIVI** (Fonte Dipartimento)

Azione 1.2. – Indicatore 1.2.1: numero prodotti scientifici realizzati

Definizione del numeratore: n° articoli e prodotti scientifici (per livello) realizzati

Definizione del denominatore: n° docenti complessivi del dipartimento

Periodo di riferimento: A.A. 2020-21-22-23-24

Valore iniziale: (pubblicazioni per docente 1,58; pubblicazione fascia A per docente 0,61)


Target finale: (pubblicazioni per docente 1,60; pubblicazione fascia A per docente 0,70) (al 31/12/2026)

Fonte: fonte interna di dipartimento

**OBIETTIVO 2: Sostenere e potenziare la ricerca**

**Azione 2.1:** Promuovere e coordinare la partecipazione di UniPi a programmi di ricerca basati su ampi partenariati in ambito europeo e nazionale

Anno	Attività
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.1.2024.1 Individuazione temi di ricerca appetibili per potenziali attività di ricerca in partenariato</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.2.2024.2 Individuazione di programmi di ricerca a livello europeo e nazionale per potenziale attività di ricerca</li> <li>- 2.1.2024.3 Identificazione Atenei/Centri di ricerca nazionali e europei per possibilità di collaborazione tramite partenariato</li> <li>- 2.1.2024.4 Contatti con Atenei/Centri di ricerca per discutere possibilità di partenariati su temi di ricerca condivisi</li> <li>- 2.1.2024.5 Sottomissione prime proposte congiunti a programmi di ricerca a livello europeo e nazionale congiuntamente ad altre università</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.1.2025.1 Ulteriori contatti con Atenei/Centri di ricerca per discutere possibilità di partenariati su temi di ricerca condivisi (su base continua)</li> <li>- 2.1.2024.5 Sottomissione ulteriori proposte congiunti a programmi di ricerca a livello europeo e nazionale congiuntamente ad altre università (su base continua)</li> </ul>
2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.1.2026.1 Controllo ex-post dei risultati ottenuti dei programmi di ricerca basati su partenariati</li> <li>- 2.2.2026.2 Studio azioni correttive per miglioramento dell'azione implementata</li> <li>- 2.2.2026.3 Consolidamento delle azioni e attività intraprese</li> </ul>
<p><i>Area di riferimento: Unità Ricerca</i></p> <p><i>Responsabilità:</i> <u>politica</u>: Delegato alla Ricerca; Coordinatore CAI; Referente Pari opportunità e parità di genere.</p> <p><u>gestionale</u>: responsabile dell'Unità Ricerca, tecnologo per la ricerca.</p> <p><i>Obiettivi strategici di Ateneo correlati:</i></p> <p>OBIETTIVO 5: SOSTENERE E POTENZIARE LA RICERCA</p> <p>OBIETTIVO 3: PISA GUARDA AL MONDO: PUNTARE SU PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE</p> <p><i>Obiettivi Agenda 2030 correlati:</i></p> <div>       </div> <p><i>Obiettivi del Gender Equality Plan correlati:</i></p> <p>Area Tematica V – OBIETTIVO: Integrare la prospettiva di genere nella ricerca, favorendo la consapevolezza di genere in una dimensione transdisciplinare</p> <p><b>AZIONE 2.1: INDICATORI QUANTITATIVI</b> (Fonte Dipartimento)</p> <p>Azione 2.1. – <i>Indicatore</i>: Numero di proposte di progetti di ricerca sottomessi da coordinatori (PI). Solo Bandi UE</p> <p><i>Periodo di riferimento</i>: A.A. 2020/21/22</p> <p><i>Valore iniziale</i>: 2 (2020); 1 (2021); 1 (2022)</p> <p><i>Target finale</i>: 2 (al 31/12/2026)</p> <p><i>Fonte Dati Dipartimento</i>: Marina Mazzoni (Coordinatore PO Servizi per la Ricerca)</p> <p><i>Fonte Ateneo</i>: Piano Strategico di Ateneo</p>	

**Azione 2.2:** Definire e avviare il processo per la scelta e il finanziamento di progetti strategici di Dipartimento sulle grandi sfide di Ateneo

Anno	Attività
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.2.2024.1 Individuazione temi di ricerca presidiati da Unipi e temi di ricerca “sensibili” a livello nazionale e sovranazionale</li> <li>- 2.2.2024.2 Redazione di programmi di ricerca da sottoporre a bandi competitivi</li> <li>- 2.2.2024.3 Sottomissione proposte di ricerca relativamente a bandi competitivi in essere</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.2.2025.1 Primo monitoraggio risultati ottenuti con sottomissione proposte nel primo anno strategico</li> <li>- 2.2.2025.2 Redazione di programmi di ricerca ulteriori da sottoporre a bandi competitivi</li> <li>- 2.2.2025.3 Sottomissione ulteriore di proposte di ricerca su bandi competitivi in essere</li> </ul>
2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.2.2026.1 Monitoraggio attività implementate nel primo e nel secondo anno strategico</li> <li>- 2.2.2026.2 Controllo ex-post dei risultati ottenuti dei programmi di ricerca relativamente bandi competitivi in essere</li> <li>- 2.2.2026.3 Consolidamento delle azioni e attività intraprese</li> </ul>

*Area di riferimento:* Unità Ricerca, Internazionalizzazione

*Responsabilità:* politica: Delegato alla Ricerca; Coordinatori di Dottorato; Coordinatore CAI; Referente Pari opportunità e parità di genere;

gestionale: responsabile dell’Unità Ricerca, tecnologo per la ricerca

*Obiettivi strategici di Ateneo correlati:*

OBIETTIVO 5: SOSTENERE E POTENZIARE LA RICERCA

OBIETTIVO 3: PISA GUARDA AL MONDO: PUNTARE SU PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

*Obiettivi Agenda 2030 correlati:*



*Obiettivi del Gender Equality Plan correlati:*

Area Tematica V – OBIETTIVO: Integrare la prospettiva di genere nella ricerca, favorendo la consapevolezza di genere in una dimensione transdisciplinare

**AZIONE 2.2: INDICATORI QUANTITATIVI** (Fonte Dipartimento)

Azione 2.2. - Indicatore 2.2.1– Totale in € dei contratti da progetti su bandi competitivi conclusi nell’anno solare

Periodo di riferimento: A.A. 2020/21/22

Valore iniziale: 646,932€ (2020); 0€ (2021); 891.963€ (2022)

Target finale: 700.000€ (al 31/12/2026)

Fonte Dati Dipartimento: Paola Fabiani (Direzione Unità Bilancio)

Fonte Ateneo: Piano Strategico di Ateneo

Azione 2.2. -Indicatore 2.2.2– numero di ricercatori (professori e ricercatori) in visita

Periodo di riferimento: A.A. 2020/21/22

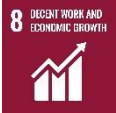


Valore iniziale: 10 (2020); 8 (2021); 11 (2022)

*Target finale: 16 (al 31/12/2026)*

*Fonte Dati Dipartimento: Cristina Orsini (Coordinatore per le attività di internazionalizzazione)*

*Fonte Ateneo: Piano Strategico di Ateneo*

AREA TERZA MISSIONE E JOB PLACEMENT: Obiettivi e linee di azione DEM

<b>OBIETTIVO 6: Valorizzare la proprietà intellettuale, incentivare e accelerare spin-off, incrementare la ricerca commissionata</b>	
<b>Azione 6.2:</b> Incrementare le relazioni e le collaborazioni con enti, imprese, associazioni di imprese nazionali e internazionali	
<b>Anno</b>	<b>Attività</b>
2024	- 6.2.2024.1 Individuazione e analisi delle azioni di cross fertilization nel rapporto con le imprese e gli enti pubblici e privati
2025	- 6.2.2025.1 Realizzare 2 azioni di cross fertilization per migliorare il rapporto con le imprese e/o enti pubblici o privati per aumentare il numero delle convenzioni
2026	- 6.2.2026.1 Consolidare azioni di cross fertilization per migliorare il rapporto con le imprese e/o enti pubblici o privati per aumentare il numero delle convenzioni - 6.2.2026.2 Verifica e miglioramento delle azioni di cross fertilization
<p><i>Area di riferimento:</i> Terza Missione</p> <p><i>Responsabilità:</i> <u>politica</u>: Delegato alla Terza Missione; Delegato ai rapporti col Territorio; Referente Pari opportunità e parità di genere. <u>gestionale</u>: unità di personale Terza Missione, responsabile Unità Ricerca, tecnologo.</p> <p><i>Obiettivi strategici di Ateneo correlati:</i> OBIETTIVO 5: sostenere e potenziare la ricerca OBIETTIVO 11: Valorizzare le persone e l'organizzazione OBIETTIVO 12: Potenziare la comunicazione</p> <p><i>Obiettivi Agenda 2030 correlati: (8-9-17)</i></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS</p> </div> </div> <p><b>AZIONE 6.2: INDICATORI QUANTITATIVI</b> (Fonte Dipartimento)</p> <p><i>Azione 6.2. - Indicatore 6.2.1 - Incrementare le relazioni e le collaborazioni con enti, imprese, associazioni di imprese nazionali e internazionali per aumentare il numero conto terzi</i>  <i>Periodo di riferimento:</i> A.A. 2020/21/22  <i>Valore iniziale (numero conto terzi):</i> 2 (2020); 7 (2021); 7 (2022)  <i>Target finale:</i> 8 (al 31/12/2026)  <i>Fonte Dati Dipartimento:</i> Rachele Di Maio (Unità servizi per il trasferimento Tecnologico)  <i>Fonte Ateneo:</i> Piano Strategico di Ateneo</p> <p><i>Azione 6.2. - Indicatore 6.2.2 - Incrementare le relazioni e le collaborazioni con enti, imprese, associazioni di imprese nazionali e internazionali per aumentare il valore economico del conto terzi</i>  <i>Periodo di riferimento:</i> A.A. 2020/21/22  <i>Valore iniziale (valore economico conto terzi):</i> 28.840 € (2020); 246.738 € (2021); 138.500 € (2022)  <i>Target finale:</i> 150.00 € (al 31/12/2026)</p>	

Fonte Dati Dipartimento: Rachele Di Maio (Unità servizi per il trasferimento Tecnologico)

Fonte Ateneo: Piano Strategico di Ateneo

**Azione 6.4:** Coordinare le azioni di terza missione mediante una struttura dedicata

2024	- 6.4.2024.1 Selezionare una risorsa dedicata alla terza missione per la mappatura e lo sviluppo delle diverse attività
2025	- 6.4.2025.1 Nomina di una Commissione dedicata al coordinamento, alla gestione e allo sviluppo delle attività di Terza Missione
2026	- 6.4.2026.1 Avvio della verifica e del monitoraggio sulle attività di terza missione e creazione di un primo report

Area di riferimento: Terza Missione

Responsabilità: politica: Delegato alla Terza Missione; Referente Pari opportunità e parità di genere.

gestionale: unità di personale Terza Missione

Obiettivi strategici di Ateneo correlati:

OBIETTIVO 5: sostenere e potenziare la ricerca

OBIETTIVO 11: Valorizzare le persone e l'organizzazione

OBIETTIVO 12: Potenziare la comunicazione

Obiettivi Agenda 2030 correlati: (8-9-17)



**AZIONE 6.4: INDICATORI QUALITATIVI** (Fonte Dipartimento)

Azione 6.4. - Indicatore 6.4.1 - Coordinare le azioni di terza missione mediante una struttura dedicata

Inserimento nuova figura professionale per il coordinamento delle attività di terza missione

Nomina di una Commissione di Terza Missione

Fonti: Dipartimento Economia e Management

Azione 6.4. - Indicatore 6.4.2 - Coordinare le azioni di terza missione mediante una struttura dedicata

Predisposizione di un primo Report sulle attività di Terza Missione


Fonti: Dipartimento Economia e Management

**OBIETTIVO 7: Diventare un modello di ecosistema dell'innovazione e di co-creazione di conoscenza**

**Azione 7.1:** Creare una rete di rapporti con gli enti e le organizzazioni del territorio ai fini di potenziare l'impatto dell'Università sulla realtà regionale e sulla società civile

Anno	Attività
	Individuare enti e organizzazioni del territorio con i quali poter aprire nuove collaborazioni
2024	- 7.1. 2024.1 Analisi e mappatura degli enti e organizzazioni interessate alle attività formative del dipartimento
2025	- 7.1. 2025.1 Attivazione nuove convenzioni con enti e organizzazioni
2026	- 7.1.2026.1. Consolidamento delle nuove convenzioni e/o collaborazioni con enti e organizzazioni mappate nel 2025



		- 7.1.2026.2. Verifica e monitoraggio delle nuove convenzioni e/o collaborazioni con enti e organizzazioni	
<p><i>Area di riferimento:</i> Terza Missione, Unità Ricerca; Unità Didattica, Unità Internazionalizzazione</p> <p><i>Responsabilità:</i> <u>politica</u>: Delegato alla Terza missione  <u>gestionale</u>: responsabile dell'Unità Didattica, responsabile Unità Ricerca, unità di personale terza missione, tecnologo.</p> <p><i>Obiettivi strategici di Ateneo correlati:</i>  OBIETTIVO : 02 Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto alla formazione di qualità  OBIETTIVO: 05 Sostenere e potenziare la ricerca  OBIETTIVO : 12 Potenziare la comunicazione</p> <p><i>Obiettivi Agenda 2030 correlati: (3-8-9-10-11-15-17)</i></p> <div data-bbox="371 902 1187 1021">  </div> <p><b>AZIONE 7.1: INDICATORI QUANTITATIVI</b> (Fonte Dipartimento)  Azione 7.1: <i>Indicatore 7.1.1</i> Creare una rete di rapporti con gli enti e le organizzazioni del territorio ai fini di potenziare l'impatto dell'Università sulla realtà regionale e sulla società civile  <i>Valore iniziale (numero enti convenzionati) (n.d.)</i>  <i>Target finale: 2 (al 31/12/2026)</i>  <i>Fonte Dati Dipartimento: Rachele Di Maio (Unità servizi per il trasferimento Tecnologico)</i>  <i>Fonte Ateneo: Piano Strategico di Ateneo</i></p> <p><b>AZIONE 7.1: INDICATORI QUANTITATIVI</b> (Fonte Dipartimento)  Azione 7.1: <i>Indicatore 7.1.1</i> Creare una rete di rapporti con gli enti e le organizzazioni del territorio ai fini di potenziare l'impatto dell'Università sulla realtà regionale e sulla società civile  Mappatura degli enti del territorio convenzionati e non convenzionati  Fonte: dati DEM</p>			
<b>Azione 7.5:</b> Potenziare career service e relazioni con gli ex allievi come collegamento tra Università e società			
	<b>Anno</b>	<b>Attività Potenziare il rapporto con le imprese per lo sviluppo delle opportunità di JP</b>	
	2024	- 7.5.2024.1 Analisi e mappatura delle imprese del territorio toscano e nazionale convenzionate	
	2025	- 7.5.2025.1 Attivare nuove convenzioni	
	2026	- 7.5.2026.1 Verifica e monitoraggio delle aree di JP maggiormente richieste dalle aziende	
<p><i>Area di riferimento:</i> Terza Missione, Unità Ricerca; Unità Didattica e Internazionalizzazione</p> <p><i>Responsabilità:</i> <u>politica</u>: Delegato alla Terza missione; Delegato Job Placement, CAI.</p>			

gestionale: responsabile dell'Unità Didattica, responsabile Unità Ricerca, unità di personale terza missione.

*Obiettivi strategici di Ateneo correlati:*

OBIETTIVO : 02 Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto alla formazione di qualità

OBIETTIVO: 05 Sostenere e potenziare la ricerca

OBIETTIVO : 12 Potenziare la comunicazione

*Obiettivi Agenda 2030 correlati: (3-8-9-10-11-15-17)*



**AZIONE 7.5: INDICATORI QUANTITATIVI** (Fonte Dipartimento)

Azione 7.5: *Indicatore 7.5.1* Potenziare career service e relazioni con gli ex allievi come collegamento tra Università e società

Numero delle convenzioni con imprese del territorio toscano e nazionale:

*Periodo di riferimento: A.A. 2020/21/22*

*Valore iniziale (numero convenzioni con imprese): 45 (2020); 117 (2021); 130 (2022)*

*Target finale: 135 (al 31/12/2026)*

*Fonte Dati Dipartimento: Unità didattica*

*Fonte Ateneo: Piano Strategico di Ateneo*

**AZIONE 7.5: INDICATORI QUALITATIVI** (Fonte Dipartimento)

Azione 7.5: *Indicatore 7.5.1* Potenziare career service e relazioni con gli ex allievi come collegamento tra Università e società

Mappatura delle imprese del territorio toscano e nazionale

Fonte: dati DEM

**Azione 7.6:** Potenziare le iniziative di public engagement e di trasferimento culturale

Anno	Attività
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7.6.2024.1 analisi e consolidamento delle attività che rientrano nelle iniziative di public engagement con un maggiore coinvolgimento del territorio e della collettività e una maggiore visibilità dei risultati delle ricerche scientifiche</li> <li>- Indicatore: numero di iniziative totali 2024 su numero di iniziative totali 2023</li> <li>- 7.6. 2024.2 consolidare l'identificazione e la rendicontazione delle attività di PE</li> <li>- Indicatore: numero di email inviate a tutti i docenti sulle modalità di caricamento delle iniziative di PE sul portale CINECA</li> <li>- Verifica e monitoraggio delle attività di terza missione</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7.6.2025 3 analisi e consolidamento delle attività che rientrano nelle iniziative di public engagement con un maggiore coinvolgimento del territorio e della collettività e una maggiore visibilità dei risultati delle ricerche scientifiche</li> <li>- Verifica e monitoraggio delle attività di terza missione</li> </ul>


2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7.6. 2026.4 analisi e consolidamento delle attività che rientrano nelle iniziative di public engagement con un maggiore coinvolgimento del territorio e della collettività e una maggiore visibilità dei risultati delle ricerche scientifiche</li> <li>- Verifica e monitoraggio delle attività di terza missione</li> </ul>
------	--

*Area di riferimento:* Terza Missione, Unità Ricerca; Unità Didattica e Internazionalizzazione

*Responsabilità:* politica: Delegato alla Terza missione.  
gestionale: responsabile dell'Unità Didattica, responsabile Unità Ricerca; delegato alla Comunicazione, personale terza missione

*Obiettivi strategici di Ateneo correlati:*  
 OBIETTIVO : 02 Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto alla formazione di qualità  
 OBIETTIVO: 05 Sostenere e potenziare la ricerca  
 OBIETTIVO : 12 Potenziare la comunicazione

*Obiettivi Agenda 2030 correlati: (3-8-9-10-11-15-17)*



**AZIONE 7.6: INDICATORI QUANTITATIVI (Fonte Dipartimento)**

*Azione 7.6: Indicatore 7.6.1 Potenziare le iniziative di public engagement e di trasferimento culturale*

*Numero di iniziative intraprese nell'anno*



*Periodo di riferimento: A.A. 2023*

*Valore iniziale (numero iniziative PE): 17 attività sulla formazione continua; 100 attività di PE; 3 attività "altre" (2023)*

*Target finale: 17 attività sulla formazione continua; 110 attività di PE; 4 attività "altre" (al 31/12/2026)*

*Fonte Dati Dipartimento: Dipartimento di Economia e Management*

**AREA GESTIONE E COMUNITA': Obiettivi e linee di azione DEM**

<b>OBIETTIVO 9: Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale</b>	
<b>Azione 9.2: Semplificare le procedure e digitalizzare i processi interni dell'Ateneo</b>	
<b>Anno</b>	<b>Attività</b>
2024	9.2.2024.1 Effettuare una mappatura dettagliata dei processi svolti dal personale T/A in ottemperanza ai Regolamenti di Ateneo 9.2.2024.2 Analizzare le criticità che si incontrano ed individuare possibili soluzioni 9.2.2024.3 Valutare opportunità di miglioramento dei processi in ottica di semplificazione anche tramite interventi di digitalizzazione (laddove non ancora introdotti) 9.2.2024.4 Redigere un piano di miglioramento per l'introduzione delle modifiche individuate 9.2.2024.5 Definire degli indicatori per il monitoraggio dei processi
2025	9.2.2025.1 Completare la mappatura dettagliata dei processi con analisi delle criticità e individuazione delle soluzioni 9.2.2025.2 Implementare le azioni previste nel piano di miglioramento dei processi 9.2.2025.3 Rivedere periodicamente i processi alla luce di modifiche dei regolamenti introdotte dall'Ateneo o di evoluzioni normative 9.2.2025.4 Monitorare i processi tramite la rilevazione degli indicatori 9.2.2025.5 Creare un cruscotto direzionale per il monitoraggio di alcuni indicatori chiave
2026	9.2.2026.1 Completare gli interventi di miglioramento dei processi con particolare riferimento alla digitalizzazione di alcuni di essi o di loro parti 9.2.2026.2 Monitorare l'andamento dei processi tramite gli indicatori 9.2.2026.3 Rendere operativo il cruscotto direzionale con gli indicatori chiave 9.2.2026.4 Monitorare l'adeguatezza dei processi in funzione di nuove esigenze
<p><i>Area di riferimento:</i> tutte le Unità di Dipartimento</p> <p><i>Responsabilità:</i> <u>politica</u>: Referente Qualità  <u>gestionale</u>: Responsabile Amministrativo, Responsabili Unità, Responsabile Sistema Qualità.</p> <p><i>Obiettivi strategici di Ateneo correlati:</i>            OBIETTIVO 5: sostenere e potenziare la ricerca            OBIETTIVO 11: Valorizzare le persone e l'organizzazione            OBIETTIVO 12: Potenziare la comunicazione</p> <p><i>Obiettivi Agenda 2030 correlati: (11-12)</i></p> <div>   </div> <p><b>AZIONE 9.2: INDICATORI QUALITATIVI</b> (Fonte Dipartimento)</p> <p>Azione 9.2: Indicatore 9.2.1 Mappatura dei processi            Cruscotto di monitoraggio degli indicatori sui processi</p>	

**OBIETTIVO 10: Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'agenda 2023 nei luoghi e nella vita dell'Ateneo**

**Azione 10.2:** Promuovere una strutturale riduzione dei rifiuti e valorizzare l'uso sostenibile dell'acqua attraverso la promozione dell'uso dell'acqua pubblica

Anno	Attività
2024	10.1.2024.1 Rafforzare il coordinamento con le attività della Commissione Sostenibilità di Ateneo (CoSA) in tema di riduzione dei rifiuti, raccolta differenziata e sensibilizzazione nell'ambito del progetto nOw - nearly Zero waste. 10.2.2024.2 Introduzione di un nuovo erogatore di acqua pubblica
2025	10.2.2025.1 Monitoraggio dei dati sull'utilizzo dei distributori di acqua pubblica 10.2.2025.2 Sensibilizzazione all'uso dei distributori di acqua pubblica installati nel DEM
2026	10.2.2026.1 Riduzione dei distributori di bottigliette di acqua in bottiglia 10.2.2026.2 Monitoraggio degli obiettivi del progetto nOw

*Area di riferimento:* tutte le Unità di Dipartimento

*Responsabilità:* politica: Delegato alla Sostenibilità.

gestionale: responsabili unità didattica, unità ricerca, unità bilancio e servizi generali.

*Obiettivi strategici di Ateneo correlati:*

OBIETTIVO 11: Valorizzare le persone e l'organizzazione

OBIETTIVO 12: Potenziare la comunicazione

*Obiettivi Agenda 2030 correlati:* (3-6-12-13)



**AZIONE 10.2: INDICATORI QUANTITATIVI** (Fonte Dipartimento)

*Azione 10.2. – Indicatore 10.2.1. Acqua erogata dai distributori di acqua pubblica*

Volume di acqua erogato dai distributori di acqua pubblica.

**Azione 10.3:** Ridurre la dipendenza energetica da fonti fossili, grazie all'efficientamento energetico e l'autoproduzione di energia elettrica da fonti rinnovabili.

Anno	Attività
2024	10.3.2024.1 Progettazione installazione colonnine di ricarica auto elettriche e plug nel parcheggio del dipartimento.
2025	10.3.2025.1 Installazione colonnine di ricarica 10.3.2025.2. Dotarsi di un sistema di rilevazione puntuale sul consumo di energia elettrica
2026	10.3.2026.1 Monitoraggio dell'uso delle colonnine di ricarica 10.3.2026.2 Monitoraggio sul consumo di energia elettrica

*Area di riferimento:* tutte le Unità di Dipartimento

*Responsabilità:* politica: Delegato alla sostenibilità.

gestionale: responsabili unità didattica, unità ricerca, unità bilancio e servizi generali

*Obiettivi strategici di Ateneo correlati:*

OBIETTIVO 11: Valorizzare le persone e l'organizzazione

OBIETTIVO 12: Potenziare la comunicazione

*Obiettivi Agenda 2030 correlati: (3-6-12-13)*



**AZIONE 10.3: INDICATORI QUANTITATIVI** (Fonte Dipartimento)

*Azione 10.3 – Indicatore 10.3.1 Utilizzo colonnine elettriche*

Dati quantitativi sull'uso delle colonnine elettriche.

*Azione 10.3 – Indicatore 10.3.2 Consumi colonnine elettriche*

Dati sui consumi elettrici del Dipartimento

**OBIETTIVO 11: Valorizzare le persone e l'organizzazione**












**Azione 11.3:** Potenziare il piano di formazione del personale tecnico amministrativo, anche in relazione alle capacità, promuovendo la condivisione delle informazioni e il lavoro di gruppo

Anno	Attività
2024	<p>11.3.2024.1 Sensibilizzare e informare il personale T/A sui contenuti e gli scopi del Piano triennale della formazione e sugli obblighi di formazione del dipendente</p> <p>11.3.2024.2 Avviare la redazione di una mappatura delle competenze del personale T/A richieste per ciascuna unità organizzativa</p> <p>11.3.2024.3 Definire una metodologia di raccolta delle esigenze formative a fronte delle competenze richieste (attraverso la predisposizione di un form da far compilare ai responsabili di unità)</p> <p>11.3.2024.4 Sulla base dei dati raccolti al punto 3. compilare il questionario di raccolta dei fabbisogni formativi proposto dall'Unità Formazione, Welfare e Sviluppo di Ateneo</p> <p>11.3.2024.5 Definire un piano di formazione in grado di coprire le esigenze raccolte</p> <p>11.3.2024.6 Prevedere il trasferimento da parte del personale che partecipa ai corsi delle conoscenze acquisite al resto del personale interessato con un meccanismo a cascata</p> <p>11.3.2024.7 Incoraggiare il lavoro di gruppo, in particolare tra persone coinvolte nello stesso processo, ma appartenenti a diverse unità.</p>
2025	<p>11.3.2025.1 Monitorare l'attuazione del piano di formazione e valutare possibili modifiche</p> <p>11.3.2025.2 Aggiornare il piano di formazione per l'anno in corso</p> <p>11.3.2025.3 Verificare la partecipazione agli eventi formativi previsti</p> <p>11.3.2025.4 Verificare l'efficacia degli interventi formativi considerando anche la formazione a cascata derivante</p> <p>11.3.2025.5 Promuovere e monitorare l'andamento dei lavori di gruppo</p>

2026	<p>11.3.2026.1 Ratificare e consolidare la procedura di gestione della formazione con relativi allegati (dal form per la raccolta delle esigenze formative allo standard per la redazione del Piano di formazione)</p> <p>11.3.2026.2 Standardizzare i tempi di svolgimento del processo</p> <p>11.3.2026.3 Monitorare l'efficacia del processo di formazione</p>
<p><i>Area di riferimento:</i> tutte le Unità di Dipartimento</p> <p><i>Responsabilità:</i> <u>politica</u>: Direttore di Dipartimento.</p> <p><u>gestionale</u>: Responsabile Amministrativo, Responsabili Unità, Responsabile Sistema Qualità.</p> <p><i>Obiettivi Agenda 2030 correlati: (3-5-8)</i></p> <div data-bbox="245 743 614 864">    </div> <p><b>AZIONE 11.3: INDICATORI QUANTITATIVI</b> (Fonte Dipartimento)</p> <p><i>Azione 11.3.1 - Indicatori quantitativi</i></p> <p>Rispetto del piano = n. eventi formativi effettuati/n. interventi formativi previsti*100</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2024      70%</li> <li>• 2025      80%</li> <li>• 2026      90%</li> </ul> <p><b>AZIONE 11.3: INDICATORI QUALITATIVI</b> (Fonte Dipartimento)</p> <p><i>Azione 11.3.2 - Indicatori qualitativi</i></p> <p>Mappatura competenze</p> <p><i>Azione 11.3.3 - Indicatori qualitativi</i></p> <p>Predisposizione piano della formazione annuale</p>	



<b>OBIETTIVO 12: Potenziare la comunicazione</b>	
<b>Azione 12.2:</b> Creare un servizio di comunicazione per potenziare la comunicazione del Dipartimento verso i suoi stakeholder	
Anno	Attività
2024	<p>12.2.2024.1 reclutamento di un social media manager</p> <p>12.2.2024.2 Redazione di un piano di comunicazione sul sito e sui canali social 2024</p> <p>12.2.2024.3 Revisione del sito di Dipartimento e costruzione delle pagine web dei singoli CdS</p> <p>12.2.2024.4 Comunicazione eventi del Dipartimento (ambito Didattica, Ricerca, Terza Missione) sui canali social</p>
2025	<p>12.2.2025.1 Definire il piano della comunicazione DEM 2025</p> <p>12.2.2025.2 realizzazione di un video di presentazione del Dipartimento e delle sue strutture</p> <p>12.2.2025.3 realizzazione di video/interviste a studenti, ex studenti, dottorandi, allievi Master, docenti e ricercatori per la presentazione dell'offerta formativa DEM</p>



	12.2.2025.4 realizzazione di video/interviste a docenti e ricercatori DEM, relatori a seminari, dottori di ricerca, dottorandi, assegnisti di ricerca per condividere temi di ricerca, attualità, interesse generale
2026	12.2.2026.1 Monitorare l'efficacia delle iniziative intraprese 12.2.2026.2 Definire il Piano della comunicazione DEM 2026 12.2.2026.3 Consolidamento/revisione delle iniziative
<p><i>Area di riferimento:</i> tutte le Unità di Dipartimento</p> <p><i>Responsabilità:</i> <u>politica</u>: Delegato alla comunicazione.</p> <p><u>gestionale</u>: Responsabili Unità, Delegato alla Didattica, Delegato alla Ricerca, Delegato alla Terza Missione, Referente CAI, Direttore Dottorato Ricerca, Coordinatore Master.</p> <p><i>Obiettivi Agenda 2030 correlati: (3-4-5-7-8-9-10-11-12-16-17)</i></p> <div>        </div> <div>     </div>	
<p><b>AZIONE 12.2: INDICATORI QUALITATIVI</b> (Fonte Dipartimento)</p> <p>Azione 12.2 - Indicatori qualitativi</p> <p>Piano della comunicazione</p>	

OBIETTIVO 14: Potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di Ateneo	
Azione 14.1: Creare percorsi di formazione su Assicurazione Qualità	
Anno	Attività
2024	14.1.2024.1 Coinvolgere il personale T/A nel processo di implementazione di un SGQ riferito ai processi amministrativi 14.1.2024.2 Formare il personale T/A sui requisiti di un SGQ e sulle procedure obbligatorie 14.1.2024.3 Redigere ed emettere le procedure operative riferite ai processi principali 14.1.2024.4 Redigere ed emettere le procedure di gestione del Sistema 14.1.2024.5 Eseguire audit interni di verifica di conformità del Sistema alla documentazione prodotta 14.1.2024.6 Impostare e adottare un sistema di valutazione della customer satisfaction 14.1.2024.7 Redigere e diffondere la Carta dei servizi del Dipartimento
2025	14.1.2025.1 Conseguire la certificazione ISO 9001 del Sistema di Gestione per la Qualità 14.1.2025.2 Predisporre un piano di miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità 14.1.2025.3 Avviare l'implementazione delle azioni previste nel Piano di Miglioramento



	<p>14.1.2025.4 Monitorare l'andamento dei processi, delle Non Conformità, delle azioni correttive e dei reclami</p> <p>14.1.2025.5 Eseguire audit interni di verifica di conformità del Sistema alla documentazione prodotta</p> <p>14.1.2025.6 Ripetere l'analisi di customer satisfaction</p> <p>14.1.2025.7 Definire ulteriori azioni di miglioramento del sistema</p>
2026	<p>14.1.2026.1 Monitorare l'attuazione del Piano di miglioramento</p> <p>14.1.2026.2 Monitorare l'andamento dei processi, delle Non Conformità, delle azioni correttive e dei reclami</p> <p>14.1.2026.3 Ripetere l'analisi di customer satisfaction</p> <p>14.1.2026.4 Definire ulteriori azioni di miglioramento del sistema</p>
<p><i>Area di riferimento:</i> tutte le Unità di Dipartimento</p> <p><i>Responsabilità:</i> <u>politica</u>: Referente qualità</p> <p><u>gestionale</u>: Responsabili unità didattica, unità ricerca, unità bilancio e servizi generali, Responsabile Sistema Qualità.</p> <p><i>Obiettivi Agenda 2030 correlati: (4-16-)</i></p> <div data-bbox="178 985 497 1142">   </div> <p><b>AZIONE 14.1: INDICATORI QUALITATIVI</b> (Fonte Dipartimento)</p> <p><i>Azione 14.1.1 - Indicatori</i></p> <p>Emissione procedure operative</p> <p><i>Azione 14.1.2 - Indicatori</i></p> <p>Conduzione indagini annuali (2024,2025,2026) di customer satisfaction</p> <p><i>Azione 14.1.3 - Indicatori</i></p> <p>Conseguimento della certificazione ISO 9001 nel 2025</p>	

## 6. IL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ DI DIPARTIMENTO

Il DEM dispone di un'organizzazione per processi funzionale a realizzare la propria strategia sulla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale e partecipa al Sistema di AQ dell'Ateneo. Il regolamento di funzionamento del DEM è stato emanato con D.R. n.960/2013 del 2 luglio 2013, e poi modificato con D.R. n.836/2022 del 17 aprile 2022.

Sono preposti all'AQ:

il Direttore, il Consiglio di Dipartimento, la Giunta, la Commissione paritetica docenti-studenti (composta come da Statuto di Ateneo, da un ugual numero di docenti e di rappresentanti degli studenti in consiglio di dipartimento; la commissione paritetica è presieduta dal Delegato alla Didattica), i Presidenti di CdS, i Coordinatori di dottorato, la delegata alla Didattica, il delegato alla Ricerca, la referente della Terza Missione, Il Coordinatore di Area per l'Internazionalizzazione.

L'interfaccia con il Presidio della Qualità di Ateneo è assicurata dalla figura del Referente AQ a cui sono attribuiti compiti di coordinare e facilitare il lavoro dei Presidenti di Corso di Studio, dei Coordinatori di Dottorato e del Direttore di Dipartimento nella redazione delle Schede Uniche Annuali e nello svolgimento delle attività di riesame (Scheda di Monitoraggio Annuale, Rapporto di Riesame Ciclico). Il Referente AQ di Dipartimento è individuato dal Direttore.

Il DEM si avvale di gruppi di lavoro finalizzati che con riunioni periodiche e sistematiche partecipano al processo AQ:

- "Tavolo dei Presidenti dei Corsi di Studio", presieduto dal Delegato alla Didattica ed alle cui sedute è talvolta invitato il Referente AQ, per il coordinamento tra i CdS nell'ambito della programmazione didattica, revisione dei Regolamenti/Ordinamenti, redazione della SUA/SMA

- "Tavolo di coordinamento DEM-Giurisprudenza" per la gestione della programmazione didattica comune ai due dipartimenti

- "Gruppo per la valutazione della attività di ricerca ai fini della VQR", cui partecipano i referenti VQR d'area 13a e 13b ed il delegato alla ricerca, per il monitoraggio dei prodotti della ricerca del DEM

- "Gruppo di Assicurazione della Qualità", da istituirsi formalmente, composto da: Referente AQ, delegato alla Didattica, delegato alla Ricerca, referente della Terza Missione, che procederà alla periodica e sistematica raccolta delle informazioni necessarie per il monitoraggio (anche al fine delle relazioni annuali sulla qualità, didattica, ricerca e terza missione) e individuerà le linee di indirizzo per le attività di AQ del Dipartimento.

I servizi amministrativi sono garantiti dall'assegnazione del personale tecnico amministrativo alle sottoindicate strutture:

- Unità Bilancio e servizi generali – 7 unità
- Unità Ricerca – 4 unità
- Unità Didattica e internazionalizzazione – 12 unità

Il DEM definisce una programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo che vi afferisce, corredata da responsabilità e obiettivi, coerente con la pianificazione strategica e ne verifica periodicamente l'efficacia sulla base di specifici indicatori.

## 7. ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E RIESAME

### 7.1 Monitoraggio

La pianificazione strategica è affiancata da processi di monitoraggio.

Il PSD sarà sottoposto a monitoraggio annuale seguendo il format messo a disposizione dal PdQ. Il monitoraggio sarà effettuato dal Direttore del Dipartimento, coadiuvato dal Gruppo di Assicurazione della Qualità, al 31 dicembre di ogni anno e riguarderà sia il valore degli indicatori che lo stato di avanzamento delle singole azioni.

Come richiesto, l'esito dell'attività di monitoraggio sarà condiviso con tutto il personale del DEM, portato in approvazione nel Consiglio di Dipartimento e trasmesso all'Ufficio UPV entro il 31 gennaio di ogni anno.

Seguirà la comunicazione della rendicontazione/monitoraggi agli Organi di Ateneo a cura dell'UPV.

### 7.2 Riesame

La pianificazione strategica è sottoposta con cadenza almeno triennale al processo di riesame.

Il processo di riesame, realizzato seguendo il format messo a disposizione dal PdQ, sarà coordinato dal Direttore del Dipartimento al 30 aprile 2027 e avrà ad oggetto sia gli esiti dei monitoraggi realizzati nei tre anni precedenti sia una valutazione sull'efficacia del sistema di AQ. Il Direttore sarà coadiuvato dal Gruppo di Assicurazione della Qualità per la raccolta delle informazioni necessarie al riesame e per la compilazione dei report.

Come richiesto il riesame dovrà essere approvato nella prima seduta utile del Consiglio di Dipartimento e tempestivamente trasmesso all'Ufficio UPV.

Seguirà la comunicazione del riesame agli Organi di Ateneo a cura dell'UPV.