



**Università
di Brescia**

Dipartimento Economia e Management

Piano Strategico di Dipartimento 2026-2028



PIANO STRATEGICO 2026-2028

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

INDICE

Introduzione	4
1. Contesto di riferimento, missione e visione	5
1.1. Caratteristiche del Dipartimento	5
1.2. Contesto di riferimento e risultati raggiunti	9
1.2.1. Area A1: Didattica.....	9
1.2.2. Area A2: Ricerca	16
1.2.3. Area A3: Impegno sociale per il territorio.....	21
1.2.4. Area A4: Internazionalizzazione.....	25
1.2.5. Area A5: Persone e luoghi.....	28
1.3. Sfide, opportunità e risorse	28
1.3.1. Area A1: Didattica	28
1.3.2. Area A2: Ricerca	29
1.3.3. Area A3: Impegno sociale per il territorio.....	29
1.3.4. Area A4: Internazionalizzazione.....	29
1.3.5. Area A5: Persone e luoghi.....	30
1.4. Missione e visione	30
1.4.1. Missione	30
1.4.2. Visione.....	31
2. Strategie, obiettivi e azioni	32
2.1. Area 1: Didattica	32
Linea Strategica 1.....	32
Linea Strategica 2.....	34
Linea Strategica 3.....	35
2.2. Area 2: Ricerca.....	36
Linea Strategica 1.....	36
Linea Strategica 2.....	37
Linea Strategica 3.....	39
Linea Strategica 5.....	40
2.3. Area 3: Impegno sociale per il territorio	40
Linea Strategica 1.....	40

Linea Strategica 2.....	41
Linea Strategica 3.....	42
Linea Strategica 4.....	42
Linea Strategica 5.....	43
Linea Strategica 6.....	43
2.4. Area 4: Internazionalizzazione.....	44
Linea Strategica 1.....	44
Linea Strategica 3.....	45
Linea Strategica 4.....	45
2.5. Area 5: Persone e luoghi.....	46
Allegato 1: Obiettivi, azioni, indicatori e target 2026 – 2028.....	50

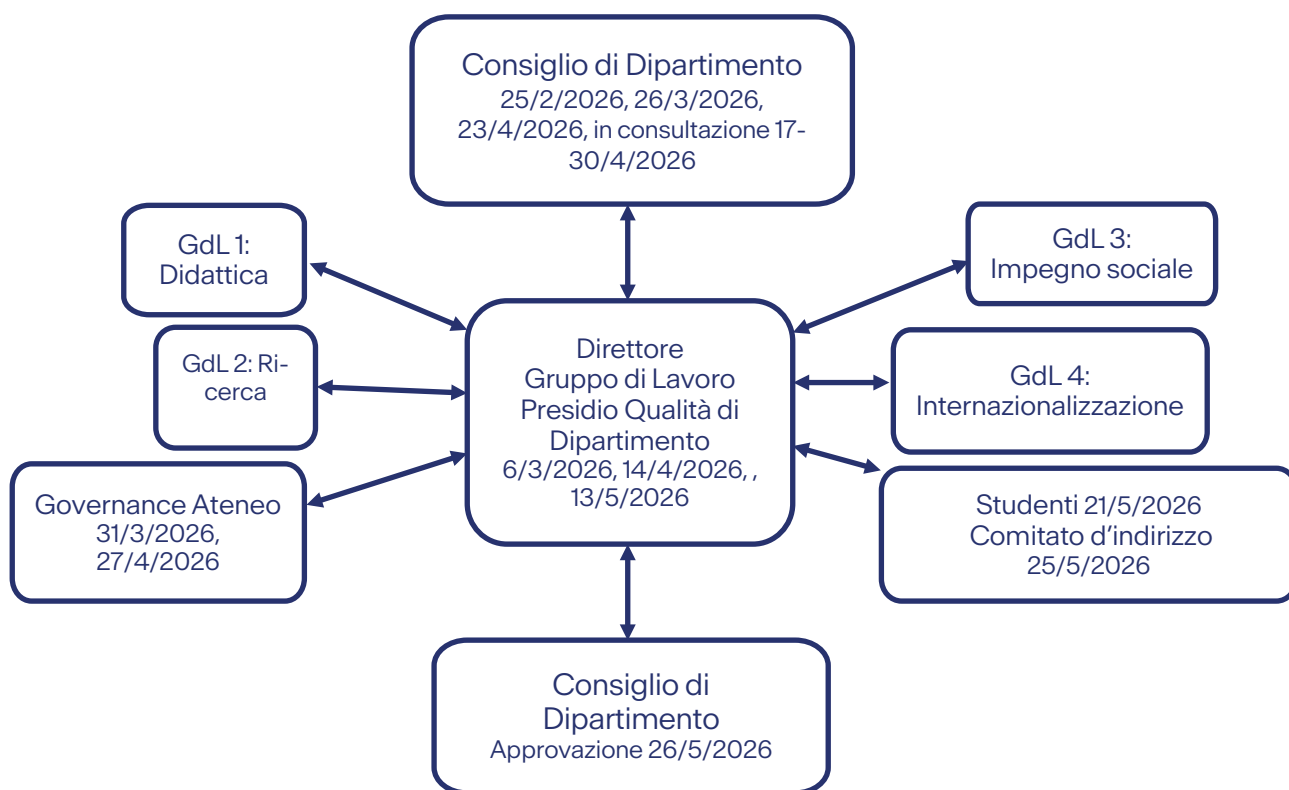
INTRODUZIONE

La redazione del Piano Strategico 2026-2028 è frutto di un processo avviato a febbraio 2026, condiviso tra tutto il personale accademico del Dipartimento, i membri del Comitato d'indirizzo e il corpo studentesco e rappresentato nella Figura 1, che chiude questa introduzione.

Questo processo ha portato il DEM a confermare la propria visione e missione, a riconoscere i propri punti di forza e le proprie debolezze, a individuare le opportunità disponibili e i rischi a cui è esposto. Sulla base di tali considerazioni, e in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo (PSA), il Dipartimento ha scelto alcune linee strategiche su cui concentrare il proprio agire in quattro aree individuate dal PSA: Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione e Impegno sociale per il territorio.

La principale sfida strategica del DEM consiste nel coniugare la crescente attrattività dell'offerta formativa con la sostenibilità della didattica, tanto organizzativa quanto strutturale, riuscendo a mantenere alti gli standard della ricerca svolta e la capacità di interagire efficacemente con il territorio. Per ogni linea strategica il Piano esplicita obiettivi specifici individua le azioni utili a raggiungerli e, dove opportuno, le risorse aggiuntive necessarie per attuarle, nonché un set di indicatori e target per assicurare l'efficace monitoraggio dell'attuazione del piano.

Figura 1: rappresentazione grafica delle interazioni tra Consiglio di Dipartimento, Direzione, Gruppo di Lavoro (GdL), PQD, governance di Ateneo, studenti, Comitato d'indirizzo che hanno portato all'approvazione del Piano Strategico del DEM 2026-2028. I lavori del Gruppo di lavoro si sono svolti anche in asincrono tramite scambio di email. La bozza del piano è stata messa in consultazione a tutti i componenti del Consiglio di Dipartimento dal 17 al 30 aprile, con la possibilità di suggerire modifiche tramite un form.



1. CONTESTO DI RIFERIMENTO, MISSIONE E VISIONE

1.1. Caratteristiche del Dipartimento

Il Dipartimento di Economia e Management (DEM) nasce nel 2012 dall'unione dei Dipartimenti della Facoltà di Economia, che negli anni hanno saputo integrare le loro competenze scientifiche e didattiche, sviluppando progetti innovativi nei vari ambiti dell'economia.

Il DEM presenta al suo interno quattro aree principali: le discipline aziendali, economiche, giuridiche e quantitative. Sono inoltre presenti professori delle discipline geografiche, linguistiche e sociologiche. L'attività del Dipartimento riflette la sua multidisciplinarietà, con ottantasette studiosi/i attivi/i nelle proprie aree di competenza che condividono interessi di ricerca comuni. La multi e interdisciplinarietà del Dipartimento è un punto di forza del Dipartimento, perché permette di dare vita a percorsi didattici integrati, di instaurare collaborazioni scientifiche anche in ambiti esterni a quelli classici delle discipline economico-aziendali, e di interagire con una molteplicità di stakeholder del territorio, dagli ordini professionali agli enti del terzo settore, dalle imprese manifatturiere a quelle dei servizi oltre che con i diversi livelli della pubblica amministrazione.

La ricerca e la didattica del DEM affrontano la complessità delle tendenze economiche ed aziendali in atto. Combinando l'analisi economica del funzionamento dei mercati e delle politiche economiche, lo studio della gestione aziendale (pubblica, privata o non profit), del controllo, degli assetti organizzativi e giuridici, e l'utilizzo sempre più massiccio dei dati a supporto delle decisioni, il DEM contribuisce a favorire l'adozione di strategie coerenti con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e la transizione digitale.

Attorno a queste tematiche, sono stati sviluppati progetti di ricerca teorica e applicata, corsi di laurea triennale e magistrale, corsi di perfezionamento, nonché corsi di dottorato di ricerca con un approccio convintamente interdisciplinare.

I corsi di laurea e di laurea magistrale del Dipartimento forniscono una solida preparazione finalizzata alla comprensione dei sistemi economici, aziendali e finanziari e alla formazione di decisioni informate dai dati, integrata dall'acquisizione delle competenze professionali necessarie per potersi inserire in organizzazioni di ogni tipologia e dimensione. Le attività didattiche spaziano dalle discipline aziendali a quelle economiche, giuridiche, quantitative e storico-sociali. Sono inoltre previsti insegnamenti per lo sviluppo della conoscenza delle lingue straniere e delle abilità informatiche. Rispetto alla situazione esistente al momento dell'approvazione del precedente piano strategico, oltre a una revisione di tutti i corsi di studio già esistenti, il Dipartimento ha attivato un corso di laurea in Business and Economics, interamente erogato in lingua inglese, e ha inoltre avviato, con il Dipartimento di Giurisprudenza, una laurea in Scienze politiche e sociali ed una laurea

magistrale in Governo delle amministrazioni pubbliche, contribuendo in maniera significativa alla didattica erogata in questi due corsi di studio sulla base di una apposita convenzione interdipartimentale.

Grazie alle consolidate relazioni con il mondo produttivo, il corpo studentesco del Dipartimento può completare la propria formazione con tirocini e tesi presso enti pubblici e privati, mentre le numerose partnership attive con università estere facilitano la loro partecipazione al programma Erasmus e a programmi di doppio titolo con atenei di Regno Unito, Germania, Spagna e Francia.

L'offerta formativa è completata da due [corsi di dottorato](#) a vocazione internazionale ma con forti legami con il tessuto produttivo e istituzionale locale. Il primo, in Analytics for Economics and Management, avvia i/le partecipanti all'attività di ricerca teorica e applicata nell'ambito delle scienze economiche, matematiche, statistiche e della ricerca operativa; il secondo, in Business and Law, è focalizzato sugli aspetti aziendali, giuridici e sociologici delle tematiche della sostenibilità.

Nel corso del tempo, il personale docente e ricercatore del DEM ha maturato significative esperienze di ricerca in ambiti internazionali, ha assunto ruoli di leadership nelle società scientifiche nazionali ed europee e coordinato progetti di ricerca di rilevanza nazionale e internazionale. La produzione scientifica ha trovato spazio sulle riviste e presso gli editori di maggior prestigio, ed è regolarmente presentata nelle principali conferenze e workshop di settore. Il Dipartimento ha più volte ospitato riunioni di società scientifiche ed ha un significativo [calendario di seminari](#) con relatori internazionali, organizzato anche in collaborazione con importanti centri di ricerca. A seguito dei risultati ottenuti nella VQR 2015-2019, il Dipartimento è stato incluso nella lista dei 350 Dipartimenti che avevano diritto a presentare un progetto per essere riconosciuto e finanziato come Dipartimento di Eccellenza.

Il Dipartimento contribuisce allo sviluppo economico e sociale del contesto di riferimento con le sue attività di impegno sociale per il territorio, che includono la realizzazione di progetti in collaborazione con imprese e istituzioni, la partecipazione a iniziative formative di interesse diffuso e la cooperazione con gli ordini professionali.

A maggio 2026, il personale accademico strutturato del Dipartimento è costituito da 87 membri, di cui 28 appartenenti al personale docente di prima fascia, 42 a quello di seconda fascia, 17 al personale ricercatore (di cui 6 a tempo indeterminato). La distribuzione nelle aree scientifiche è la seguente:

Tabella 1: Situazione dell'organico accademico del Dipartimento di Economia e Management a maggio 2026

Area CUN	Ordinari	Associati	Ricercatori tempo indet.	Ricercatori tempo det.	Totale
01: Scienze matematiche ed informatiche + IINF-05	3	3	1	2	9
12: Scienze giuridiche	2	4	1	0	7
13: Scienze economiche e statistiche					
Discipline economiche	8	7	2	1	18
Discipline statistico – matematiche	5	8	0	2	15
Discipline aziendali	8	18	2	5	33
Altre aree (10, 11 e 14)	2	2	0	1	5
Totale	28	42	6	11	87

Il personale tecnico-amministrativo del Dipartimento è organizzato nella UOCC Servizi Amministrativi e Tecnici, di cui fanno parte gli uffici DEM Segreteria e Sezioni e DEM Servizi Amministrativi, coordinati dalla dott.ssa Isabella D'Indri.

- UOCC Servizi Amministrativi e Tecnici con l'ufficio DEM Segreteria e Sezioni: supporto agli Organi di Dipartimento, supporto al Collegio Docenti dei Dottorati di Ricerca afferenti al Dipartimento, Segreteria generale (Protocollo), Gestione elezioni dei rappresentanti del Dipartimento, Gestione del sito web del Dipartimento e dei siti dei dottorati, supporto docenti presso la sede di Contrada Santa Chiara, supporto eventi, e gestione studenti 150 ore.
- UOC Servizi Amministrativi: gestione amministrativa del dipartimento (acquisti, contratti, gestione progetti, anagrafiche, inventario, ecc.) in collaborazione con gli uffici competenti dell'amministrazione centrale di Ateneo.

A supporto del Dipartimento collaborano:

- Servizi Ausiliari: capillare assistenza di portierato e apertura/chiusura sedi, servizio di supporto nelle tesi di laurea ed esami/test universitari. Raccoglie ed indirizza le segnalazioni di manutenzioni ordinarie e di malfunzionamenti.
- Supporto informatico: prende in carico i ticket di primo livello in ambito informatico, fornisce consulenze tecniche e garantisce supporto tecnico in occasione di eventi e manifestazioni. Tale servizio è ora funzionalmente e gerarchicamente dipendente dall'UOC ICT in seno all'Amministrazione centrale;

- Servizi didattici Economia, funzionalmente dipendenti dal settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio dell'Ateneo, forniscono supporto nella programmazione dell'attività didattica, nella gestione amministrativa di quest'ultima e supporto al CCSA, alla CPDS e al PQD e sono coordinati dalla sig.ra Lidia Mazzucchelli.

Tabella 2: Organico personale tecnico-amministrativo a maggio 2026

Li- vello	Responsabile amministra- tivo	DEM Se- greteria e Sezioni Dipart.	Servizi amm.vi	Sup- porto ICT	Servizi ausi- liari	Servizi didat- tici	Totale
EP	1						1
D			1			1	2
C		3	1	2	1	4	11
B					5		5
Totale	1	3	2	2	6	5	19

Attualmente le attività del Dipartimento si svolgono presso quattro complessi della città di Brescia: Contrada S. Chiara 50, Via San Faustino 74/B, Via San Faustino 64 (Sede Brixia) e Via Porta Pile 17B/17C. A questi si aggiunge la sede delle attività didattiche a Mantova.

Tabella 3: Dotazione spazi per la didattica a Maggio 2026. I numeri riportati non tengono in considerazione le riduzioni imposte dall'emergenza Covid-19.

	Santa Chiara		San Faustino		Brixia		Porta Pile		Mantova	
	n. Aule	Capienza	n. Aule	Capi- enza	n. Aule	Capi- enza	n. Aule	Capi- enza	n. Aule	Capi- enza
Aule didat- tiche	16	1.846			5	312			6	275
Aula Magna	1	208	1	144						
Sala Bibli- oteca			1	64						
Lab inf	1	28			5	181			1	30
Aule studio	4	242	2	80			3	78	1	30

Dal primo novembre 2024, il Dipartimento è diretto dal prof. [Giuseppe Bertoli](#), professore ordinario per il settore scientifico-disciplinare (SSD) ECON-07/A Economia e gestione delle imprese; vicedirettore è il prof. [Raffaele Miniaci](#), professore ordinario per il SSD ECON-01/A Economia politica.

Il Direttore è coadiuvato dalla [Giunta di Dipartimento](#), presieduta da lui ed eletta da tutti i membri del Dipartimento, e dai suoi [delegati](#).

Il Consiglio di Dipartimento – composto da tutto il personale docente e ricercatore strutturato afferente al Dipartimento, da un rappresentante del personale tecnico-amministrativo e da un rappresentante del corpo studentesco – è presieduto dal Direttore ed è l'organo deliberativo del Dipartimento. Il Consiglio si avvale, per le sue deliberazioni, della consulenza di [Commissioni](#) permanenti o temporanee.

Il Dipartimento è la struttura delegata al coordinamento delle [attività di ricerca](#), svolta anche attraverso i suoi gruppi di ricerca, laboratori e osservatori, e allo svolgimento di tutte le [attività didattiche](#) che ad esso afferiscono.

Al funzionamento delle attività didattiche sovrintende il [Consiglio di corsi di studio aggregato](#) (CCSA), presieduto dal prof. [Luca Bertazzi](#) e con vice presidente la prof.ssa [Giorgia Oggioni](#). Il CCSA è composto da tutto il personale docente, di ruolo e non, con un incarico di insegnamento nei corsi di studio erogati dal DEM, nonché da una rappresentanza del corpo studentesco degli stessi corsi. Il CCSA ha individuato [referenti d'area](#), e i suoi lavori sono organizzati per commissioni: Domande e pratiche studenti; Carriere; Piani degli studi; Tutorato; Tirocini; Test orientativo e recupero OFA; Test per l'accesso lauree magistrali.

La [Commissione paritetica docenti-studenti](#) (coordinata dalla prof.ssa [Raffaella Cassano](#)) valuta l'operato dei corsi di studio e riporta gli esiti della valutazione e i suggerimenti dei [referenti e dei gruppi di riesame dei corsi di studio](#) al Dipartimento e al Nucleo di valutazione di Ateneo.

Il [Presidio della Qualità](#) di Dipartimento (PQD) è l'organo che supporta il Dipartimento nel monitoraggio della qualità della ricerca e il CCSA nel monitoraggio della qualità della didattica. Inoltre, il PQD monitora la qualità delle attività di Impegno sociale. Il PQD è presieduto dal prof. [Ivan Paris](#), che in esso è anche coordinatore della Didattica; coordinatore della Ricerca è la prof.ssa [Paola Zuccolotto](#); coordinatore dell'Impegno sociale per il territorio è il prof. [Sergio Vergalli](#).

1.2. Contesto di riferimento e risultati raggiunti

1.2.1. AREA A1: DIDATTICA

L'attuale [offerta formativa del Dipartimento](#) è formata da cinque corsi di laurea e cinque di laurea magistrale di cui il DEM è sede amministrativa, a cui vanno aggiunti un corso di laurea e uno di laurea magistrale condivisi con il Dipartimento di Giurisprudenza. Durante il biennio coperto dal precedente Piano Strategico del Dipartimento 2024 – 2025 (PSD2425), sono stati avviati due corsi di studio (CdS) in collaborazione con il Dipartimento di Giurisprudenza (laurea in Scienze politiche e sociali e laurea magistrale in Governo delle amministrazioni pubbliche); il corso di laurea in Business and Economics erogato interamente in lingua inglese, e il corso di laurea in Economia e gestione delle im-

prese culturali e creative (sede di Mantova). In occasione dell'adeguamento alla nuova disciplina concernente l'organizzazione della didattica, tutti i CdS del Dipartimento sono stati sottoposti a un'accurata revisione, e due di essi hanno cambiato denominazione.

La costante attività di monitoraggio dei corsi di studio, di coordinamento didattico tra gli insegnamenti, di razionalizzazione degli orari, di distribuzione temporale degli esami e delle attività di supporto hanno permesso di costruire percorsi formativi sempre più centrati sui bisogni del corpo studentesco. Il Manifesto degli studi viene approvato nei primi mesi dell'anno, il calendario delle lezioni e degli esami viene comunicato con mesi di anticipo, gli orari sono fissati tenendo in considerazione le specificità dei singoli corsi di studio, il tutto con la finalità di favorire l'organizzazione da parte degli studenti.

La revisione dei percorsi formativi, la progettazione di quelli nuovi e l'aggiornamento dei singoli insegnamenti è sempre frutto del confronto con le parti sociali e il Comitato d'indirizzo, tiene conto dell'offerta formativa dottorale del DEM, e sfrutta la possibilità di coinvolgere realtà non accademiche nella realizzazione di attività laboratoriali delle lauree magistrali.

Nel percorso universitario, la componente studentesca è accompagnata fin dalle fasi iniziali: le attività di orientamento svolte dal DEM sono finalizzate a renderla consapevole delle peculiarità di ciascun corso di studio. Laddove necessario, inoltre, è possibile accedere a un'intensa attività di sostegno volta a recuperare carenze disciplinari. Tutte le informazioni necessarie sui singoli insegnamenti sono fornite dai syllabi con largo anticipo, mettendo anche in evidenza la relazione tra i singoli insegnamenti e gli obiettivi formativi e occupazionali che i corsi di studio si prefiggono.

In aggiunta alle attività di Ateneo, il Dipartimento organizza propri incontri di orientamento mirati all'introduzione al mondo del lavoro, nonché proprie iniziative per favorire la mobilità internazionale degli studenti e il conseguimento del doppio titolo con università straniere. Inoltre, il Dipartimento presta la massima attenzione a garantire l'accessibilità di tutte le proprie attività ai soggetti con disabilità e bisogni speciali.

Il corpo studentesco, tramite le proprie Rappresentanze nei principali organi di governo del Dipartimento, è chiamato a partecipare a ogni fase dei processi decisionali che riguardano le attività didattiche ed è costantemente informato sul funzionamento e sugli esiti del processo di assicurazione della qualità.

La Tabella 4 riporta in dettaglio gli indicatori adottati nel PSD2425, con i relativi target e i risultati conseguiti. Laddove la scheda non riporta il dato per entrambi gli anni considerati è perché al momento in cui si scrive non è ancora disponibile il dato relativo. Per facilitare la lettura, i valori numerici degli indicatori sono accompagnati da una grafica per esprimere una valutazione qualitativa della dinamica osservata: i + corrispondono a una valutazione che va da miglioramento contenuto (+) ad ottimo (+++), i - corrispondono a peggioramenti considerati da lievi (-) a gravi (----).

Per quanto riguarda la linea strategica **LS1: Potenziare l'offerta formativa e promuovere forme di didattica innovativa per una formazione di qualità, efficace, inclusiva e sostenibile per favorire il percorso di apprendimento**, il Dipartimento ha raggiunto tutti gli obiettivi che si era posto, in particolare in termini di ampliamento dell'offerta formativa,

miglioramento della capacità attrattiva delle lauree offerte e di regolarizzazione delle carriere. Anche gli obiettivi della linea **LS2: Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso e in itinere** sono stati conseguiti, con un incremento considerevole sia del coinvolgimento degli studenti delle scuole secondarie superiori nelle attività di orientamento, sia nella percentuale di studenti che proseguono gli studi nello stesso corso di laurea. Infine, la linea **LS3: Consolidare il placement, favorendo l'occupabilità, e potenziare la formazione post-laurea** ha visto il DEM da un lato in difficoltà nel monitorare gli esiti delle azioni intraprese e nell'aumentare il ricorso ai tirocini extracurriculari nelle lauree magistrali, dall'altro superare abbondantemente gli obiettivi sui seminari offerti a dottorandi/e da docenti di altri Atenei.

Tabella 4: Area 1 - Didattica - indicatori, obiettivi e risultati PSD 24-25. I + corrispondono a una valutazione qualitativa da lieve (+) a ottimo (+++) miglioramento, i - da lieve (-) a grave (----) peggioramento.

LS1: Potenziare l'offerta formativa e promuovere forme di didattica innovativa per una formazione di qualità, efficace, inclusiva e sostenibile per favorire il percorso di apprendimento

D.LS1.01-01 Potenziare e razionalizzare l'offerta formativa di corsi di laurea e post-laurea, garantendo l'inclusione, e implementare metodologie di didattica innovativa

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
Immatricolazioni CdS triennali all'a.a. X/X+1	≥ media 21/22 - 23/24 (1176 Fonte ASN)	Media 24/25 - 25/26: 1.369	++	Include 50% CdS in collaborazione con DIGI, Dati: Penthao 7/4/2026
# nuovi CdS attivati	1	4	+++	
# avvii di carriera nei CdS di nuova attivazione	20	Media 24/25 - 25/26: 209	+++	Include 50% CdS in collaborazione con DIGI, Dati: Penthao 7/4/2026
Media del punteggio conseguito al quesito D12	≥ media a.a 20/21-22/23 (7,77)	Media 24/25 - 25/26: 7,71	Stabile	

D.LS1.02-02 Promuovere la regolarità degli studi e la riduzione degli abbandoni

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
iC01 per i CdL: % iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare.	≥ media a.a 19/20-21/22 (45,9%)	23/24: 46,9%	+	
iC13 per i CdL: % di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	≥ media a.a. 19/20-21/22 (48,7%)	23/24: 65.2%	++	

# iniziative di tutorato e corsi di recupero per studenti con difficoltà a superare gli esami	≥ media a.a. 21/22 - 22/23 (7,5)	Media 24/25 - 25/26: 26	+++	
D.LS1.03-03 Promuovere e potenziare l'apprendimento di competenze trasversali				
Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# open badge sulle competenze trasversali acquisiti da studenti DEM (I, II e III ciclo, a.s.)	≥ media a.a. 21/22 - 22/23 (46)	Nel biennio: 920	+++	
# testimonianze a lezione/seminari didattici/visite in azienda	≥ media 20/21 - 22/23 (98)	Media 23/24 - 24/25: 148	+++	
% insegnamenti che prevedono svolgimento di progetti individuali o di gruppo	≥ media a.a. 21/22 - 22/23 (13,9%)	Media 23/24 - 24/25: 26%	+++	

LS2: Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso e in itinere

D.LS2.01-04 Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# iniziative DEM progetto PrOME-TEUS	5	5	+	
# studenti delle scuole secondarie II grado che partecipano a iniziative DEM o partecipate dal DEM	≥ media a.a. 21/22 - 22/23 (438,5)	Media 23/24 - 24/25: 867	+++	Dati: da Relazione PQD Didattica

D.LS2.02-05 Potenziare e consolidare le attività di orientamento in itinere

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# iniziative per avvicinare studenti dei CdL a tematiche innovative e rilevanti delle LM	2			Dato di difficile reperimento
iC14 per i Cd: % studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio	≥ media a.a. 19/20-21/22 (67,9%)	23/24: 76%	++	

LS3: Consolidare il placement, favorendo l'occupabilità, e potenziare la formazione post-laurea

D.LS3.01-06 Potenziare e consolidare le attività di placement

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# tesi e relazioni finali in collaborazione con aziende/totale tesi e relazioni finali	10%	1%		Dato di difficile reperimento

# tirocini nelle LM facoltativi e/o in convenzione con gli Ordini professionali di riferimento	≥ media 21/22 - 22/23 (24,5)	Media a.s. 24-25: 23,5	-	
D.LS3.02-07 Assicurazione della qualità e ampliamento dell'offerta formativa dei corsi di Dottorato di Ricerca				
Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# idonei nel concorso di ammissione / # concorsi di ammissione	≥ media 38°-39° (14)	Media 40° - 41°: 12	-	
# seminari tenuti da docenti di altri Atenei nell'ambito dei due Corsi di Dottorato	15 all'anno	Media 24 - 25: 41	+++	
% dottorandi/e che svolgono missioni	≥ anno 2023 (48,9%)	2025: 37%	--	
D.LS3.04-09 Potenziamento dei corsi di alta formazione				
# master/corsi di perfezionamento/ aggiornamento/alta formazione DEM	≥ media 21/22 - 22/23 (1,5)	4 nel biennio	+	

1.2.2. AREA A2: RICERCA

In linea con PSA 2023-2028, con il PSD 2024-2025 il DEM ha fatto propria la linea **LS1 Sostenere la crescita di una ricerca inclusiva nel rispetto dei principi di equità, sostenibilità e diversità** e conseguito l'obiettivo di avere almeno un terzo dei progetti in risposta a bandi competitivi di ricerca presentati dal genere meno rappresentato. Il meccanismo di attribuzione delle risorse finanziarie per la ricerca, basato su indicatori di produttività del personale e adottato da anni dal Dipartimento, ha permesso di raggiungere e superare tutti gli obiettivi individuati per la linea **LS2 Diffondere e consolidare i valori della Qualità e della Competenza nella Ricerca** in termini di quantità, qualità e adesione ai principi di Open Science dei prodotti scientifici. Per questa linea, gli unici obiettivi non conseguiti riguardano il numero di docenti attivi a fine 2025 (per cui si ha un possibile problema di misurazione) e il numero di tesi di dottorato in co-tutela (che soffre delle difficoltà burocratiche nella formalizzazione dei necessari accordi tra atenei). Maggiori difficoltà si sono riscontrate per **R.LS3.01-13 Promuovere la competitività della ricerca anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi a livello nazionale e internazionale**, dove si è osservata una riduzione sia del numero dei progetti presentati sia dell'ammontare di finanziamenti raccolti nel 2025. I dati vanno però letti con cautela, essendo entrambi gli indicatori determinati non solo dalle azioni che il personale DEM può o non può intraprendere, ma anche dalle opportunità che vengono offerte, che variano in misura considerevole da anno in anno, sia come numero di bandi aperti, sia come ammontare di risorse messe a bando. Sebbene non vi siano elementi che facciano pensare ad una riduzione dell'attenzione posta ai temi della sostenibilità, gli indicatori adottati per la linea **LS5 – Promuovere una Ricerca mirata al miglioramento della qualità della vita, alla sostenibilità economica e ambientale, e al disegno delle istituzioni** mostrano un peggioramento durante il biennio, verosimilmente riconducibile ad un non adeguato livello di attenzione nel momento dell'inclusione dei prodotti scientifici nel repository istituzionale.

La Tabella 5 riporta in dettaglio gli indicatori adottati nel PSD2425, con i relativi target e i risultati conseguiti.

Tabella 5: Area 2 - Ricerca - indicatori, obiettivi e risultati PSD 24-25. I + corrispondono a una valutazione qualitativa da lieve (+) a ottimo (+++) miglioramento, i - da lieve (-) a grave (----) peggioramento.

LS1: Sostenere la crescita di una ricerca inclusiva nel rispetto dei principi di equità, sostenibilità e diversità				
R.LS1.01-10. Promuovere la libertà, l'integrità e l'autonomia della Ricerca				
Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato 2025		Commento
% progetti per bandi competitivi di ricerca presentati dal genere meno rappresentato.	33%	2025: 33%	+++	Prevalenza femminile
LS2 – Diffondere e consolidare i valori della Qualità e della Competenza nella Ricerca				
R.LS2.01-11a Consolidare la qualità della ricerca				
Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato 2025		Commento
prodotti scientifici per anno personale in mobilità/docenti in mobilità	≥ media 20-22 (1,84)	4,50	+++	
prodotti scientifici per anno /docenti	≥ media 20-22 (2)	1,89	-	
pubblicazioni per anno in Fascia A personale in mobilità SSD non bibliometrici/Docenti in mobilità SSD non bibliometrici	≥ media 20-22 (0,81)	1,67	+++	
pubblicazioni per anno in Fascia A personale SSD non bibliometrici/Docenti SSD non bibliometrici	≥ media 20-22 (0,82)	1,09	++	
articoli per anno su riviste o volumi nei quartili Q1 e Q2 di Scopus / docenti	≥ media 20-22 (1,1)	1,69	++	
docenti attivi triennio / docenti	docenti attivi 21-23/ docenti dicembre 2023 (96,7%)	84.1%	-	Possibili problemi di misurazione

%pubblicazioni con autori di sedi straniere	≥ media 21-23 (24,3%)	28,92%	++	
% docenti I fascia oltre soglie ASN per commissioni ASN; docenti di II fascia oltre soglie ASN per abilitazione I fascia; ricercatori oltre soglie ASN per abilitazione II fascia	80%	80,46%	+	
% personale assunto nell'anno non già in servizio presso l'Ateneo	50%	2023: 75%	+++	Media triennio 20-22: 51,5%, 2023 ultimo anno disponibile da ANVUR

LS2 – Diffondere e consolidare i valori della Qualità e della Competenza nella Ricerca

R.LS2.01-11b Consolidare la qualità e l'attrattività dei Dottorati di ricerca

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
% studenti al I anno che hanno conseguito la laurea in altra Università	50%	Media 23/24 - 24/25: 63,5	+++	
# di tesi in cotutela (o doppio titolo)/Dottorandi al II o III anno con borsa di Ateneo	≥ media 21-23 (0.09)	0	---	

R.LS2.02-12 Promuovere e sostenere una politica Open Science

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato 2025		Commento
% pubblicazioni in IRIS con full text disponibile	≥ media 21-23 (27,9%)	50,2%	+++	

LS3 – Incentivare la interdisciplinarietà e l'internazionalizzazione contribuendo alla competitività del Paese in continuità con le strategie di sviluppo intelligente e sostenibile dei territori

R.LS3.01-13 Promuovere la competitività della ricerca anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi a livello nazionale e internazionale

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato 2025		Commento
Numero di progetti presentati per bandi competitivi come PI o responsabile locale per anno	≥ media 20-22 (19,3)	18	-	
Finanziamenti da bandi competitivi per anno	≥ media 21-23 (€ 381.500)	€ 229.462	---	

LS5 – Promuovere una Ricerca mirata al miglioramento della qualità della vita, alla sostenibilità economica e ambientale, e al disegno delle istituzioni

R.LS5.01-16 Accrescere la consapevolezza della comunità universitaria sulle ricadute sociali e la sostenibilità ambientale

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato 2025		Commento
# prodotti in IRIS con SDGs 4, 8, 9, 11, 17	valore 2022 + 10% = 51%	39,3%	---	
# prodotti in IRIS con SDGs 1, 2, 3, 5, 7, 10, 12	valore 2022 + 10% = 54%	28,9%	---	

1.2.3. AREA A3: IMPEGNO SOCIALE PER IL TERRITORIO.

Sia a livello nazionale che a livello di Ateneo, il concetto, la definizione di linee strategiche e gli sforzi per il monitoraggio della Terza Missione (TM) hanno subito numerose modifiche e aggiornamenti. Attualmente, l'Ateneo la identifica con l'"Impegno sociale per il territorio", dopo un lento processo di modifica iniziato con il PSA 2020-2022. Già il PSD 2021-2023 suggeriva di identificare più chiaramente le attività riconducibili alla TM sulla base delle linee guida ANVUR e identificava come prioritari gli obiettivi di monitoraggio e catalogazione delle stesse. L'analisi del periodo 2021-2023 ha mostrato una serie di difficoltà nel coinvolgimento dei docenti e nella rendicontazione più che nello svolgimento delle attività stesse. Gli esercizi della VQR 2015-2019 e 2020-2024 hanno definitivamente chiarito che le attività rilevanti sono quelle promosse da Ateneo e Dipartimenti, e non di libera iniziativa del docente, e che di tali attività è cruciale avere anche una valutazione della rilevanza e possibilmente dell'impatto per la platea a cui sono rivolte.

Il PSD2425 ha recepito le linee strategiche indicate dal PSA 2023-2028 alle specificità del Dipartimento (si veda Tabella 6). Per la linea **LS1 Costruzione di percorsi di consolidamento della coesione sociale**, il Dipartimento ha realizzato un numero di attività di public engagement a carattere culturale superiore al target. Per quanto riguarda la linea **LS2 Promuovere e sviluppare attività di valorizzazione dei risultati della ricerca e un migliore sfruttamento delle competenze nei rapporti con le imprese del e oltre il territorio**, se da un lato sono stati superati abbondantemente i target riguardanti la collaborazione con le realtà economiche del territorio, dall'altro queste non si sono tradotte in un livello soddisfacente di proventi da ricerche commissionate, conto terzi o donazioni. Mentre le azioni intraprese hanno permesso di raggiungere il target individuato per le interazioni con il mondo della scuola previsto per la linea **LS3 Promuovere apertura verso il territorio e la comunità attraverso la permanente interazione delle diverse capacità formative dell'Ateneo**, la scelta attuata delle azioni per la linea **LS4 Produrre orientamenti valoriali e comportamenti di impegno civico orientati alla solidarietà, alla fiducia interpersonale e istituzionale, alla coesione sociale** e per l'obiettivo **IS.LS5.02-24 Fornire supporto alle realtà del territorio che si occupano di persone fragili** si sono rivelate inadeguate, e dunque gli indicatori registrano il mancato raggiungimento dei target. Risulta invece pienamente raggiunto l'altro obiettivo previsto per la linea **LS5 Promuovere sul territorio il concetto di sostenibilità quale concezione di benessere**, ovvero la percentuale di posizioni di vertice del Dipartimento ricoperte da donne.

Nonostante gli sforzi fatti per giungere a un repository di azioni di TM, il monitoraggio delle stesse risulta comunque macchinoso, complicando di fatto il monitoraggio di questo ambito. Su questo fronte, la mancanza di un adeguato sistema di incentivi che stimoli la partecipazione dei docenti ha rappresentato un ostacolo non superato nel corso del biennio 2024-2025.

Tabella 6: Area 3 - Impegno sociale per il territorio - indicatori, obiettivi e risultati PSD 24-25. I + corrispondono a una valutazione qualitativa da lieve (+) a ottimo (+++) miglioramento, i - da lieve (-) a grave (----) peggioramento.

LS1 – Costruzione di percorsi di consolidamento della coesione sociale				
IS.LS1.01-18 Incrementare le attività di public engagement a carattere culturale artistico e musicale				
Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# attività di public engagement a carattere culturale	2 nel biennio	3 nel biennio	++	
LS2 – Promuovere e sviluppare attività di valorizzazione dei risultati della ricerca e un migliore sfruttamento delle competenze nei rapporti con le imprese del e oltre il territorio				
IS.LS2.01-19 Promuovere la partecipazione di ricercatori e ricercatrici e di docenti a progetti di ricerca e sviluppo con partenariati pubblico-privati e stimolare la nascita di nuove imprese spin-off.				
Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# piani di fattibilità/proposte di spin off presentate alla commissione di Ateneo	1	0	-	Una proposta analizzata, ma considerata non idonea dal Consiglio di Dipartimento
Proventi da ricerche commissionate, conto terzi e donazioni	≥ media 22-23 (€ 273.885)	€138.100	---	Forte riduzione
IS.LS2.02-20 Collaborazione con le realtà economiche del territorio per lo sviluppo di progetti comuni				
Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato 2025		Commento
# tavoli progettuali o comitati scientifici e tecnici partecipati	3 all'anno	12	+++	
# eventi di condivisione dei risultati di ricerca con associazioni di categoria, ordini professionali, media locali e nazionali	3 all'anno	10	+++	

# convenzioni per collaborazioni con soggetti esterni	4 nel biennio	10	+++	
LS3 - Promuovere apertura verso il territorio e la comunità attraverso la permanente interazione delle diverse capacità formative dell'Ateneo				
IS.LS3.01-21 Valorizzare le iniziative di educazione alla cittadinanza a favore del mondo della scuola e le iniziative di tutela della salute pubblica				
Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola	6 nel biennio	8 nel biennio	+++	

LS4 - Produrre orientamenti valoriali e comportamenti di impegno civico orientati alla solidarietà, alla fiducia interpersonale e istituzionale, alla coesione sociale

IS.LS4.01-22 Promuovere iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca, anche di rilevanza internazionale

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# iniziative del Centro di Ateneo "University for Peace" (U4P) che vedono il coinvolgimento di membri del DEM	2	1	-	

LS5 - Promuovere sul territorio il concetto di sostenibilità quale concezione di benessere

IS.LS5.01-23 Incrementare il benessere nella comunità accademica, favorendo l'uguaglianza di genere e riducendo il divario nelle posizioni di vertice e negli avanzamenti di carriera.

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# donne nelle posizioni di vertice/numero di posizioni di vertice del Dipartimento	≥ 40%	43%	+++	

IS.LS5.02-24 Fornire supporto alle realtà del territorio che si occupano di persone fragili.

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# iniziative gratuite rivolte a enti che si occupano di persone fragili	2	0	---	

1.2.4. AREA A4: INTERNAZIONALIZZAZIONE.

Il Dipartimento ha da anni una marcata attenzione all'internazionalizzazione della didattica. La sua offerta formativa all'inizio del biennio 2024-25 sotto esame vedeva già la presenza di una laurea magistrale erogata totalmente in inglese (Analytics and Data Science for Economics and Management); due curricula in inglese all'interno della laurea magistrale in Management (Green Economy and Sustainability e International Business); un curriculum con terzo anno in inglese all'interno della laurea in Economia e gestione aziendale (Business), oltre a due dottorati la cui didattica è erogata in inglese (Analytics for Economics and Management e Business and Law).

Nel biennio 2024-2025 questa offerta si è ulteriormente ampliata, vedendo l'avvio della laurea in Business and Economics, interamente in inglese, la stipula di accordi con l'Università di Strasburgo e nuovi Memorandum of Understanding. La Tabella 7 riporta in dettaglio gli indicatori adottati nel PSD2425, con i relativi target e i risultati conseguiti. Per quanto riguarda la linea **LS1 Aumentare l'attrattività internazionale di UniBS**, tutti gli obiettivi sono stati raggiunti, tranne quello sul numero di studenti esteri delle summer school, che per il 2025 è risultato inferiore alle aspettative. Gli obiettivi della linea **LS3 "L'Europa è fatta, ora facciamo la popolazione universitaria europea"** sono stati tutti superati, mentre ciò non è accaduto per LS4 Promuovere processi partecipativi e inclusivi nell'ambito della cooperazione internazionale allo sviluppo, dove il numero di dottorande/i da Paesi a risorse limitate è diminuito. A questo riguardo, vale la pena sottolineare che tale numero dipende in maniera determinante da fattori al di fuori del controllo del Dipartimento, quali il numero di borse d'ateneo non in convenzione con imprese, il numero di candidate/i da paesi a risorse limitate, nonché il loro livello di preparazione.

Tabella 7: Area 4 - Internazionalizzazione - indicatori, obiettivi e risultati PSD 24-25. I + corrispondono a una valutazione qualitativa da lieve (+) a ottimo (+++) miglioramento, i - da lieve (-) a grave (----) peggioramento.

LS1 - Aumentare l'attrattività internazionale di UniBS				
IN.LS1.01-025 Incrementare la comunità studentesca internazionale				
Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# semestri con offerta didattica in lingua inglese e semestri all'estero nell'ambito di programmi doppio titolo o titolo congiunto	+1 semestre	+ 1	+	Semestre Università Strasburgo per AD-SEM
iC12 per CdL e CdLM: %matricole che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	≥ 3,62%	24/25: 3,97%	+	
# doppi titoli	+ 1 nuovo doppio titolo	+ 1	++	Doppio titolo con Università Strasburgo per ADSEM
# nuovi MoU con sedi europee ed extra-europee	+ 2 nuovi MoU	+ 2	++	
# partecipanti a summer school/# summer school	25	2025: 13	---	
# studenti Erasmus incoming	20/21 – 22/23 (29,3)	25/26: 68	+++	
IN.LS1.02-026 Promuovere una comunità universitaria aperta al mondo				
Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento

Incoming visiting scholar/professor /docenti	0,44	2025: 9/88 = 0,10		Dato non comparabile con dato iniziale
--	------	-------------------	--	--

LS3 - "L'Europa è fatta, ora facciamo la popolazione universitaria europea"

IN.LS3.01-028 Promuovere il senso di appartenenza al sistema universitario europeo di studenti e personale docente e tecnico-amministrativo

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
iC10BIS per CdL e CdLM: %CFU conseguiti all'estero sul totale dei CFU conseguiti	≥18/19-21/22 + 10% (16,5 per mille)	23/24: 1,65%	++	
mesi di visiting all'estero/numero dottorande/i con borsa non industriale	≥ 19/20 – 21/22	2025: 42 mesi/ 39 dottorandi/e	++	

LS4 - Promuovere processi partecipativi e inclusivi nell'ambito della cooperazione internazionale allo sviluppo

IN.LS4.01-029 Promuovere collaborazioni di formazione e ricerca con i Paesi a risorse limitate per la crescita di competenze in grado di supportare processi di sviluppo sostenibile

Indicatori PSD 2024-25	Target 2024-25	Risultato		Commento
# dottorande/i da Paesi a risorse limitate	≥ 37°-39° ciclo (5)	41° ciclo: 2	---	

1.2.5. AREA A5: PERSONE E LUOGHI.

In termini di personale, nel PDS2425 in Dipartimento aveva auspicato di concretizzare, in funzione dei punti organico disponibili, delle necessità didattiche e del turnover del personale docente dieci passaggi da RTD b) a docente di II fascia, la presa di servizio di tre ricercatori a tempo determinato e di un docente di II fascia, oltre a due o tre docenti di I fascia.

Il biennio appena concluso ha visto nove passaggi da RTD b) a docenti di II fascia, la presa di servizio di un docente di II fascia e due di I fascia. Inoltre, sono stati assunti due ricercatori in tenure track (RTT) e un RTD a) su fondi PNRR, sono stati rinnovati due contratti per RTD a) e avviate le procedure per due bandi RTT che si sono concluse nel 2026.

Per quanto riguarda i luoghi, si è realizzato lo spostamento degli studi dei docenti di area giuridica e matematica dal complesso di Santa Chiara al nuovo plesso di Via Porta Pile, e la realizzazione di un nuovo laboratorio informatico. È rimasta necessità invece inevasa la richiesta che almeno altre due aule fossero attrezzate con prese elettriche per i portatili e la disponibilità di un maggior numero di aule di grandi dimensioni

1.3. Sfide, opportunità e risorse

La breve disamina del contesto interno ed esterno, che condiziona e offre al tempo stesso possibili risorse al DEM, e l'analisi preliminare dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati dal PSD2425, portano a individuare l'insieme dei punti di forza e debolezza interni al Dipartimento, nonché le opportunità e i rischi correlati al contesto in cui il Dipartimento opera.

1.3.1. AREA A1: DIDATTICA

- **Punti di forza:** offerta formativa ampia e articolata; Comitato d'indirizzo ampio e strutturato in sottocomitati individuati per raggruppamenti coerenti di corsi di laurea e laurea magistrale; soddisfazione di studenti e alto tasso di occupazione; dottorati multidisciplinari, inter e transdisciplinari; efficace sistema di assicurazione della qualità.
- **Punti di debolezza:** attrattività di studenti da fuori provincia; regolarità degli studi e tassi di abbandono; efficacia dell'orientamento in ingresso; assenza di certificazione dei CFU acquisiti da dottorandi.
- **Opportunità:** collaborazione con scuole superiori per attività di orientamento; mercato locale del lavoro favorevole all'occupabilità di laureate/i; imprese disponibili al coinvolgimento in attività didattiche, tesi di laurea, tirocini e dottorati; sviluppo di strumenti digitali per la didattica; risorse finanziarie per orientamento e tutorato.

- **Rischi:** riduzione del tasso di natalità e del numero di diplomati in area economico-aziendale; aggressiva offerta formativa di altri atenei del territorio e degli atenei telematici; requisiti di docenza stringenti e riduzione delle risorse per la didattica integrativa; velocità di trasformazione del mondo del lavoro; utilizzo distorto delle tecnologie dell'intelligenza artificiale; diffusione di stati di vulnerabilità e malessere psicologico; riduzione delle borse di dottorato.

1.3.2. AREA A2: RICERCA

- **Punti di forza:** numero di pubblicazioni e loro collocazione editoriale; organizzazione delle attività di ricerca in gruppi/ laboratori/osservatori; network di ricerca internazionale stabile; multi ed interdisciplinarietà dell'attività di ricerca svolta
- **Punti di debolezza:** limitata attrazione di risorse esterne su bandi competitivi.
- **Opportunità:** convegni, seminari, workshop a cui docenti e dottorande/i possono partecipare attivamente; bandi competitivi nazionali e internazionali che premiano eccellenza scientifica, merito e capacità progettuale; servizi tecnico-amministrativi di supporto alla ricerca.
- **Rischi:** riduzione delle risorse finanziarie ordinarie di Ateneo per la ricerca e nuovo sistema di finanziamento alla ricerca di interesse nazionale.

1.3.3. AREA A3: IMPEGNO SOCIALE PER IL TERRITORIO

- **Punti di forza:** numerosità delle iniziative realizzate dai docenti; rapporti con realtà economiche e sociali del territorio; multi e interdisciplinarietà delle attività svolte
- **Punti di debolezza:** sistema inefficiente di monitoraggio delle attività svolte; attrattività di risorse finanziarie esterne; coinvolgimento dei docenti nell'attività di rendicontazione; carenza di incentivi; gestione della comunicazione esterna che assicuri adeguato risalto alle iniziative intraprese.
- **Opportunità:** interesse delle realtà del territorio per le iniziative svolte; possibilità di organizzare riunioni di società scientifiche nazionali e internazionali.
- **Rischi:** offerta in espansione di iniziative ed eventi sia di altri atenei del territorio, sia di territori limitrofi; caratterizzazione esclusivamente locale delle iniziative e dell'impatto.

1.3.4. AREA A4: INTERNAZIONALIZZAZIONE

- **Punti di forza:** ampia offerta didattica in lingua inglese e dottorati con spiccato orientamento all'internazionalizzazione; rapporti con atenei stranieri per Erasmus+ e doppi titoli.

- **Punti di debolezza:** limitate risorse finanziarie e amministrative per l'internazionalizzazione; attrattività di studenti internazionali con alti profili; sito web in inglese incompleto e di difficile fruibilità.
- **Opportunità:** mirata promozione delle attività del Dipartimento all'estero; network internazionali per la mobilità di studenti e dottorandi/e; presenza di una figura di referente per l'internazionalizzazione e i dottorati.
- **Rischi:** platea di studenti eterogenea per culture, conoscenze e competenze disciplinari; difficoltà di integrazione e abitative per studenti internazionali.

1.3.5. AREA A5: PERSONE E LUOGHI

- **Punti di forza:** qualificazione dei docenti; competenze del personale tecnico amministrativo.
- **Punti di debolezza:** punte di carico amministrativo e didattico dei docenti; carenza di personale docente che assicuri la sostenibilità dell'offerta didattica; spazi adeguati alla didattica.
- **Opportunità:** piano straordinario dedicato all'assunzione di ricercatori in tenure track (RTT); progetti di riqualificazione del complesso Santa Chiara.
- **Rischi:** limitato rimpiazzo del turnover previsto; aleatorietà e limitatezza delle risorse che impedisce un'adeguata programmazione dello sviluppo del personale docente e amministrativo; incerti tempi e modalità di realizzazione della riqualificazione del complesso Santa Chiara.

1.4. Missione e visione

1.4.1. MISSIONE

La struttura e le attività descritte nel paragrafo 1.1 (Caratteristiche del Dipartimento) connotano il DEM rispetto ad altri dipartimenti, nazionali ed internazionali, che operano nell'ambito delle discipline economiche e aziendali. La Tabella 1 mostra che circa la metà del corpo docente e ricercatore afferisce a discipline economiche e aziendali (settori scientifico disciplinati (SSD) ECON e STEC); un quarto afferisce ad ambiti quantitativi (SSD di STAT e MATH), l'8% alle scienze giuridiche, e la rimanente parte ad una miscellanea di discipline sociali e linguistiche. Questa eterogeneità è un punto di forza del Dipartimento. Essa permette di presentare un'offerta didattica, in italiano e in inglese, che spazia dai percorsi per la formazione alle professioni liberali classiche in ambito aziendale alle figure professionali per la data science e più recentemente delle scienze politiche; percorsi di formazione che possono proseguire ulteriormente all'interno dello stesso Dipartimento con due dottorati internazionali multidisciplinari. Come dimostrato dalla recente esperienza dei finanziamenti PNRR ed europei, la multi e interdisciplinarietà del Dipartimento dà l'opportunità di accedere a finanziamenti e collaborazioni scientifiche non solo all'in-

terno degli ambiti classici delle discipline economico-aziendali ma anche di quelle ingegneristiche e mediche. Infine, l'ampio ventaglio delle competenze offerte dal DEM permette di dialogare agevolmente con una molteplicità di stakeholder del territorio, dagli ordini professionali agli enti del terzo settore, dalle imprese manifatturiere a quelle dei servizi oltre che con i diversi livelli della pubblica amministrazione.

1.4.2. VISIONE

Nel PSA 2023-2028 la vision dell'Ateneo è così esplicitata:

“Fortemente radicata nel territorio, ma con lo sguardo rivolto al contesto internazionale, l'Università degli Studi di Brescia favorisce la circolazione delle conoscenze tra ricerca, sistema produttivo e società, per migliorare responsabilmente la qualità della vita e il benessere delle persone secondo i principi di equità e di sostenibilità sociale, istituzionale, economica e ambientale al fine di creare una comunità plurale, inclusiva, solidale. La nostra Università si inserisce nella prospettiva del bene comune, come orizzonte di progresso e di felicità al quale tendere in tempi di rapida evoluzione sociale e tecnologica”.

Coerentemente con quanto individuato dall'Ateneo, il DEM intende consolidare il ruolo di istituzione che, con uno sguardo aperto al contesto internazionale, produce ricerca di qualità volta al miglioramento del benessere delle persone e della sostenibilità dei sistemi economici e sociali; nuova conoscenza messa a disposizione della comunità di riferimento sia tramite le relazioni con il sistema produttivo sia tramite la qualità della formazione offerta ai propri studenti.

2. STRATEGIE, OBIETTIVI E AZIONI

Nel seguito, viene mantenuta la numerazione degli obiettivi adottata dalla revisione del PSA 2023-2028 e vengono evidenziati gli indicatori che coincidono con quelli del PSA. Gli indicatori sono stati scelti sulla base dell'appropriatezza rispetto all'obiettivo che devono monitorare e alla effettiva disponibilità dei dati necessari per calcolarli. Laddove opportuno, si è mantenuta la continuità con gli indicatori adottati per il PSD 2024-2025. Non sempre è stato possibile ricostruire il valore dell'indicatore per il passato e quindi definire un target sulla base dei valori passati. Questo accade, in alcuni casi, per l'assenza nel passato dell'azione e/o dell'obiettivo a cui l'indicatore fa riferimento, in altri per la mancanza di dati adeguatamente aggiornati. In altri casi, i target sono stati individuati coerentemente con le risorse che si presume potranno essere disponibili per il loro conseguimento o raggiungendo un consenso sui livelli raggiungibili sulla base degli incentivi in essere.

Alcune delle azioni previste presuppongono la disponibilità di risorse finanziarie, il cui ammontare e i tempi sono soggetti ad alea sia per quanto riguarda le fonti esterne all'Ateneo (siano essi bandi nazionali o internazionali) sia per quanto riguarda l'erogazione dei fondi da parte dell'Ateneo ai dipartimenti. Nella scelta delle azioni e degli obiettivi, si è quindi mantenuto un atteggiamento prudentiale, ciò nonostante, il Dipartimento è cosciente che alcune azioni potrebbero rivelarsi ex-post non realizzabili per mancanza di risorse.

2.1. Area 1: Didattica

LINEA STRATEGICA 1

Potenziare l'offerta formativa e promuovere forme di didattica innovativa per una formazione di qualità, efficace, inclusiva e sostenibile per favorire il percorso di apprendimento

OBIETTIVO 1 D.LS1.01-01

Incrementare l'attrattività dell'Ateneo rispetto ai diplomati delle scuole secondarie di II grado, rafforzando il posizionamento territoriale e nazionale dell'offerta formativa

Azioni:

- Avviare tutte le attività didattiche previste dai CdS istituiti o ristrutturati nel biennio 2024-2025
- Consolidare le prassi di monitoraggio della didattica previste dal sistema di assicurazione della qualità

Indicatori e [target]:

- Media immatricolazioni lauree [media a.a. 26/27 – 28/29 $\geq$ media 24/25 – 26/27 = 1369; dati Penthao 4/4/2026]
- Media iscrizioni I anno lauree magistrali [media a.a. 26/27 – 28/29 $\geq$ media 24/25 – 25/26 = 365; dati Penthao 4/4/2026]

OBIETTIVO 2 D.LS1.02-02

Promuovere l'innovazione didattica e l'adozione consapevole dell'intelligenza artificiale generativa nei processi formativi

Azioni:

- Aggiornare i regolamenti didattici recependo le linee guida di Ateneo sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale (IA) in ambito didattico
- Realizzare iniziative formative sull'uso dell'IA in ambito didattico
- Incentivare la partecipazione dei docenti alle iniziative del Teaching Learning Centre
- Organizzare seminari e/o lezioni per i dottorati sull'utilizzo consapevole dell'IA ai fini della ricerca
- Produrre Massive Open Online Courses (MOOC), anche per integrare le risorse disponibili per i CdS erogati in modalità mista.

Indicatori e [target]:

- % di regolamenti didattici che recepiscono le linee guida di Ateneo sull'utilizzo dell'IA in ambito didattico [100%]
- Numero di iniziative formative sull'uso dell'IA in ambito didattico [1 nel triennio]
- % di docenti partecipanti alle iniziative del Teaching Learning Centre [10% nel triennio]
- Numero di seminari/lezioni per i dottorati sull'utilizzo consapevole dell'IA ai fini della ricerca [2 nel triennio]
- Numero di MOOC prodotti [4 nel triennio]

OBIETTIVO 3 D.LS1.03-03

Promuovere la regolarità degli studi e la riduzione degli abbandoni

Azioni:

- Proseguire il monitoraggio degli esami particolarmente difficoltosi e adottare misure ulteriori che aiutino gli/le studenti a superarli (es.: precorsi, prove in itinere, tutorati, corsi di recupero)
- Consolidare l'utilizzo delle comunità didattiche per la pubblicazione di materiale di studio e di approfondimento, test di autovalutazione, ecc.
- Vigilare sulla corrispondenza tra programma di ciascun insegnamento dichiarato nel syllabus e programma effettivamente svolto e sulla congruità tra carico di studio e CFU assegnati;
- Monitorare l'efficacia del sistema di recupero degli OFA

Indicatori e target:

- 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 [come PSA, media 24/25 – 26/27 $\geq$ media 2021/22 – 2023/24 = 46,7%, considerando tutti i CdS]
- Percentuale di matricole inattive [$\leq$ media biennio 22/23 - 23/24]

LINEA STRATEGICA 2

Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso e in itinere

OBIETTIVO 1 D.LS2.01-04

Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso

Azioni:

- Proseguire le iniziative realizzate nelle scuole secondarie e nell'ambito del progetto PROMETEUS
- Realizzare pre-corsi per il consolidamento delle competenze di base propedeutiche ai corsi universitari

Indicatori e [target]:

- Numero di attività di orientamento svolte nelle province di Cremona e Mantova [come PSA: 3 nel triennio]
- Numero di iniziative di orientamento DEM o partecipate dal DEM [5 nel triennio]

OBIETTIVO 2 D.LS2.02-05

Potenziare e consolidare le attività di orientamento in itinere

Azioni:

- Consolidare le iniziative di accompagnamento all'avvio dell'esperienza universitaria (tra cui, benvenuto iniziale, incontri con i referenti e tutor dei CdS)
- Migliorare la diffusione di informazioni sui CdS e sulle iniziative d'interesse per il corpo studentesco
- Consolidare le procedure di selezione e formazione dei tutor delle matricole
- Attivazione di borse di tutorato in ambiti disciplinari e/o a supporto di iniziative per il benessere della comunità studentesca

Indicatori e [target]:

- Numero di borse di tutorato in ambiti disciplinari e/o a supporto di iniziative per il benessere della comunità studentesca [come PSA: 2 nel triennio]
- iC14 per le lauree: Percentuale studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio [$> \text{media } 22/23 - 23/24 = 73,6\%$]

LINEA STRATEGICA 3

Consolidare il placement, favorendo l'occupabilità, e potenziare la formazione post-laurea

OBIETTIVO 1 D.LS3.01-06

Potenziare e consolidare le attività del placement

Azioni:

- Promuovere la partecipazione del corpo studentesco agli eventi di placement organizzati o partecipati da Ateneo e Dipartimento
- Consolidare le iniziative per far conoscere le convenzioni con gli Ordini professionali
- Proporre momenti di contatto tra imprese e studenti durante lo svolgimento delle attività didattiche

Indicatori e target:

- Media studenti DEM partecipanti a eventi di placement organizzati o partecipati da Ateneo e DEM [100]
- Numero di testimonianze a lezione/seminari didattici/ visite in azienda [$\geq \text{media } 23/24-24/25 = 148$].

OBIETTIVO 2 D.LS3.02-07

Ampliare l'offerta formativa, l'attrattività e la qualità dei corsi di Dottorato di Ricerca

Azioni:

- Sollecitare i/le dottorandi/e a partecipare a conferenze, workshop, seminari organizzati da altri enti/università, nazionali e internazionali
- Favorire la realizzazione di percorsi strutturati di mobilità internazionale
- Arricchire la formazione dottorale con un'offerta di seminari tenuti da docenti esterni all'ateneo
- Organizzare momenti di condivisione delle strategie e dei risultati di ricerca tra dottorande/i

Indicatori e [target]:

- Numero di percorsi strutturati di mobilità internazionale [come PSA: media a.a. 25/26 – 26/27 $\geq$ media a.a. 22/23 – 24/25]
- Numero di seminari tenuti da docenti di altri Atenei nell'ambito dei due Corsi di Dottorato [≥ 20 l'anno]
- Numero di incontri di condivisione delle strategie e dei risultati di ricerca tra dottorande/i [≥ 3 nel triennio]

OBIETTIVO 4 D.LS3.04-09

Promuovere e potenziare l'apprendimento di competenze trasversali e i corsi di alta formazione

Azioni:

- consolidare l'offerta di corsi di alta formazione e avviare la riflessione sull'opportunità di attivare master universitari

Indicatori e [target]:

- numero di master/corsi di perfezionamento/aggiornamento/alta formazione di iniziativa DEM [$\geq$ media 23/24 – 24/25 = 2 all'anno]

2.2. Area 2: Ricerca

LINEA STRATEGICA 1

Sostenere la crescita di una ricerca inclusiva nel rispetto dei principi di equità, sostenibilità e diversità

OBIETTIVO 1 R.LS1.01-10

Promuovere la libertà, l'integrità e l'autonomia della Ricerca

Azioni:

- Garantire l'equilibrio di genere nella figura di Principal Investigator e responsabile locale dei progetti di ricerca proposti da afferenti al Dipartimento.

Indicatori e [target]:

- Frazione di progetti per bandi competitivi di ricerca presentati dal genere meno rappresentato [$\geq \frac{1}{3}$]

LINEA STRATEGICA 2

Diffondere e consolidare i valori della Qualità e della Competenza nella Ricerca

OBIETTIVO R.LS2.01-11

Consolidare la qualità della Ricerca e l'attrattività dei Dottorati di ricerca

Si considera opportuno suddividere l'obiettivo in due componenti, separando gli aspetti rilevanti per la qualità della ricerca da quelli per l'attrattività dei dottorati.

OBIETTIVO R.LS2.01-11A

Consolidare la qualità della ricerca

Azioni (per quanto di competenza DEM, e condizionatamente alle risorse disponibili):

- Supportare il personale ricercatore vincitore di bandi nazionali ed europei attraverso il sostegno amministrativo necessario per la gestione efficiente dei progetti
- Distribuire eventuali risorse aggiuntive per la ricerca sulla base di criteri basati sulla produttività scientifica
- Consolidare il monitoraggio periodico della produzione scientifica del Dipartimento

Indicatori e [target] (individuati anche in termini di pianificazione della futura VQR):

- prodotti scientifici rilevanti personale in mobilità/docenti in mobilità [4 nel triennio]
- prodotti scientifici rilevanti /docenti [4 nel triennio]
- pubblicazioni in Fascia A ASN personale in settori concorsuali non bibliometrici/Docenti in settori concorsuali non bibliometrici [3 nel triennio]
- Numero di articoli scientifici pubblicati su riviste o volumi nei quartili Q1 e Q2 di Scopus / docenti [3 nel triennio]

- Numero di docenti che hanno pubblicato almeno un prodotto scientifico/ docenti [80%]
- percentuale di pubblicazioni rilevanti con autori di sedi straniere [25%]
- percentuale di docenti di prima fascia che superano le soglie per far parte delle commissioni ASN; docenti di seconda fascia che superano le soglie ASN per l'abilitazione al ruolo di prima fascia; personale ricercatore (a tempo determinato e non) che supera le soglie ASN per l'abilitazione alla seconda fascia [80%]

OBIETTIVO R.LS2.01-11B

Consolidare la qualità e l'attrattività dei Dottorati di ricerca

Azioni:

- consolidare la dimensione internazionale e rafforzare il ruolo dell'internazionalizzazione consolidando il contatto con docenti internazionali, sia come componenti del Collegio che come visiting per seminari dedicati ai/alle dottorandi/e, nonché come supervisor
- rafforzare il contatto con il mondo produttivo e le Amministrazioni pubbliche (per il tramite dell'Advisory Committee, di convenzioni, percorsi industriali o in apprendistato)
- aumentare il numero dei doppi titoli, e in generale incrementare i percorsi formativi all'estero;
- facilitare l'accesso dei e delle dottorandi/e agli ecosistemi di ricerca, anche prevedendo la loro partecipazione a bandi di ricerca nazionali ed internazionali
- consolidare l'offerta formativa interdisciplinare, multidisciplinare, transdisciplinare che punti all'approfondimento di tematiche innovative che guardano agli aspetti della sostenibilità, transizione ecologica e digitale
- aumentare la visibilità dei dottorati, e delle relative aree ricerca che li animano, a livello nazionale e internazionale, anche valutando la possibilità di attivare una collana di discussion paper dipartimentale
- sfruttare appieno le opportunità del piano di incontri orientativi sui Dottorati, organizzati dall'Ateneo, sia in presenza che a distanza, anche in lingua inglese

Indicatori e [target]:

- Percentuale di studenti al primo anno dei corsi di dottorato che hanno conseguito la laurea in altre Università [come PSA: media a.a. 25/26 – 27/28 $\geq 30\%$; Indicatore ANVUR, target inferiore a quello di Ateneo, considerato non verosimile per i due dottorati DEM]

- Numero di prodotti di ricerca coautorati da dottorande/i con borsa presenti in IRIS/Numero dottorande/i [media a.s. 2026 – 2028 $\geq$ media a.s. 2024-2025 = 0,58]

OBIETTIVO R.LS2.02-12

Promuovere e sostenere una politica Open Science

Azioni:

- promuovere attività di sensibilizzazione e formazione per studenti, dottorande/i e ricercatori/trici sui temi della scienza aperta, della peer review, della gestione dei dati

Indicatori e [target]:

- percentuale di pubblicazioni in IRIS con full text disponibile [$\geq 50\%$].

LINEA STRATEGICA 3

Incentivare la interdisciplinarietà e l'internazionalizzazione contribuendo alla competitività del Paese in continuità con le strategie di sviluppo intelligente e sostenibile dei territori

OBIETTIVO R.LS3.01-13

Promuovere la competitività della ricerca anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi a livello nazionale e internazionale.

Azioni:

- consolidare la comunicazione riguardante le opportunità di partecipazione ai bandi di ricerca
- adottare meccanismi premiali e compensativi per chi partecipa a bandi di ricerca, in particolare a favore di chi presenta progetti che ottengono buone valutazioni ma ciò nonostante risultano non finanziati
- potenziare la presenza del DEM ai tavoli strategici e ai gruppi informali di lavoro locali, nazionali ed europei, anche facilitando la partecipazione dei propri docenti a panel di valutazione
- incentivare la partecipazione di dottorandi/e a proposte progettuali in risposta a bandi di ricerca competitivi nazionali e internazionali

Indicatori e [target]:

- Numero di proposte progettuali in risposta a bandi competitivi nazionali ed internazionali applicati da ricercatori/ricercatrici e docenti [come PSA: media a.s. 2026-2028 $\geq$ media 2023-2025 al netto dei bandi PNRR = $52/3 = 17,3$]
- Finanziamenti da bandi competitivi per anno [media a.s. 2026-2028 $\geq$ media 2023-2025 al netto dei bandi PNRR = $491.788/3 = 163.929$ euro]

LINEA STRATEGICA 5

Promuovere una Ricerca mirata al miglioramento della qualità della vita, alla sostenibilità economica e ambientale, e al disegno delle istituzioni

OBIETTIVO R.LS5.01-16

Accrescere la consapevolezza della comunità universitaria sulle ricadute sociali e la sostenibilità ambientale.

Azioni:

- Consolidare le attività di ricerca sui temi dell'economia circolare e sostenibilità ambientale e sociale, e delle transizioni energetica e digitale, facendo leva sulle linee di ricerca già presenti e sui due dottorati di ricerca afferenti
- Monitorare e incentivare la compilazione dei campi riguardanti gli SDGs rilevanti

Indicatori e [target]:

- numero di articoli scientifici contrassegnati in IRIS con SDGs 7, 8, 9, 11, 12 e 13 pubblicati su riviste classificate in Q1 secondo Scopus o WOS sul totale degli articoli contrassegnati con i medesimi SDGs [come PSA: media a.s. 2026-2028 $\geq$ media a.s. 2023-2025]

2.3. Area 3: Impegno sociale per il territorio

LINEA STRATEGICA 1

Costruzione di percorsi di consolidamento della coesione sociale

OBIETTIVO 1 IS.LS1.01-18

Incrementare le attività di public engagement a carattere culturale artistico e musicale.

Azioni:

- Promuovere, patrocinare e/o ospitare eventi culturali rivolti alla comunità da svolgersi nei luoghi del Dipartimento, compresa la sede decentrata

Indicatori e [target]:

- numero di attività di public engagement a carattere culturale [come PSA: 2 eventi nel triennio]

LINEA STRATEGICA 2

Promuovere e sviluppare attività di valorizzazione dei risultati della ricerca e un migliore sfruttamento delle competenze nei rapporti con le imprese del e oltre il territorio

OBIETTIVO 1 IS.LS2.01-19

Promuovere la partecipazione di ricercatori e ricercatrici e di docenti a progetti di ricerca e sviluppo con partenariati pubblico-privati e stimolare la nascita di nuove imprese spin-off.

Azioni:

- sviluppare progetti di ricerca e/o formazione in collaborazione con imprese ed enti del territorio ed oltre

Indicatori e [target]:

- proventi da ricerche commissionate, conto terzi e donazioni [media a.s. 2026-28 $\geq$ media a.s. 2024-25 = € 181.000]

OBIETTIVO 2 IS.LS2.02-20

Collaborazione con le realtà economiche del territorio per lo sviluppo di progetti comuni

Azioni:

- partecipare attivamente a tavoli progettuali
- favorire la partecipazione a comitati scientifici e tecnici
- presentare i risultati della ricerca in incontri tematici con le associazioni di categoria e gli ordini professionali
- promuovere iniziative di collaborazione e sensibilizzazione sugli aspetti economico-sociali con enti esterni

Indicatori e [target]:

- Numero di partecipazioni formalizzate a tavoli progettuali e comitati scientifici o tecnici e di incontri con le Associazioni espressione delle realtà economiche del territorio [come PSA: 6 all'anno]

LINEA STRATEGICA 3

Promuovere apertura verso il territorio e la comunità attraverso la permanente interazione delle diverse capacità formative dell'Ateneo

OBIETTIVO 1 IS.LS3.01-21

Valorizzare le iniziative di educazione alla cittadinanza a favore del mondo della scuola e le iniziative di tutela della salute pubblica.

Azioni:

- promuovere eventi e interventi nei contesti scolastici mirati a docenti e studenti; iniziative di sensibilizzazione all'uso sostenibile delle risorse

Indicatori e [target]:

- numero di attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola [come PSA: 9 nel triennio]

LINEA STRATEGICA 4

Produrre orientamenti valoriali e comportamenti di impegno civico orientati alla solidarietà, alla fiducia interpersonale e istituzionale, alla coesione sociale

OBIETTIVO 1 IS.LS4.01-22

Promuovere iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca, anche di rilevanza internazionale.

Azioni:

- contribuire a realizzare eventi di interazione tra personale docente e ricercatore e comunità, dibattiti, festival e caffè scientifici, consultazioni on-line, pubblicazioni divulgative.

Indicatori e [target]:

- numero iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca (incluse le pubblicazioni rivolte alla comunità non scientifica) [come PSA: 25 nel triennio]

LINEA STRATEGICA 5

Promuovere sul territorio il concetto di sostenibilità quale concezione di benessere

OBIETTIVO 1 IS.LS5.01-23

Incrementare il benessere nella comunità accademica, favorendo l'uguaglianza di genere e riducendo il divario nelle posizioni di vertice e negli avanzamenti di carriera

Azioni:

- implementare le azioni previste dal Gender Equality Plan per quanto nelle competenze del Dipartimento;
- garantire il principio di bilanciamento di genere nelle commissioni giudicatrici delle procedure valutative e selettive per tutte le posizioni messe a bando dal Dipartimento.

Indicatori e [target]:

- numero di donne nelle posizioni di vertice/numero di posizioni di vertice del Dipartimento [come PSA: Direttori/trici Dipartimento, loro delegati/e, componenti della Giunta, componenti CPDS, componenti del PQD, Presidente CCSA e referenti CdS, Coordinatori/trici di Dottorato] target: $\geq 40\%$ al 31/12/2028].

LINEA STRATEGICA 6

Promuovere una cultura della rendicontazione e della valorizzazione delle attività di Public Engagement e Impegno sociale per il territorio.

OBIETTIVO 1 IS.LS6.01-DIP

Rappresentare in maniera coerente con la sua rilevanza strategica le attività di Public Engagement e Impegno sociale per il territorio

Azioni:

- sensibilizzare alla compilazione delle schede nel sistema IRIS – Terza Missione
- monitorare quantità e qualità delle schede nel sistema IRIS – Terza Missione

Indicatori e [target]:

- numero di schede nel sistema IRIS – Terza Missione per attività svolte da personale DEM [numero schede al 31/12/2028 $\geq$ numero schede al 31/12/2025 + 20%].

2.4. Area 4: Internazionalizzazione

LINEA STRATEGICA 1

Aumentare l'attrattività internazionale di UniBS

OBIETTIVO IN.LS1.01-025

Incrementare la comunità studentesca internazionale

Azioni:

- consolidare l'offerta formativa in lingua inglese
- ampliare l'offerta di doppi titoli
- attivare summer school in lingua inglese
- stipulare nuovi Memorandum of Understanding (MoU) con atenei stranieri
- mantenere aggiornata la pagina web in lingua inglese dei corsi di dottorato

Indicatori e [target]:

- Numero di semestri con offerta didattica in lingua inglese e semestri all'estero nell'ambito di programmi doppio titolo o titolo congiunto [come PSA: +4 nel triennio]
- iC12 per CdL e CdLM: Percentuale di avvii di carriera al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero [come PSA, indicatore ANVUR: media a.a. 25/26-27/28 $\geq$ 23/24 = 3,97%]
- Percentuale di insegnamenti erogati in lingua inglese [come PSA: % a.a. 27/28 $\geq$ % a.a. 25/26]
- numero medio di partecipanti a summer school nel triennio [20]

OBIETTIVO IN.LS1.02-026

Promuovere una comunità universitaria aperta al mondo

Azioni:

- consolidare l'attività di visiting su fondi DEM e di Ateneo, anche correlata alle attività dei due dottorati

Indicatori e [target]:

- Numero di visiting professor e di ricercatori e ricercatrici di Università o Centri di ricerca stranieri in visita [come PSA: media a.s. 26-28 $\geq$ a.s. 2025 = 9]

LINEA STRATEGICA 3

“L’Europa è fatta, ora facciamo la popolazione universitaria europea”

OBIETTIVO IN.LS3.01-028

Promuovere il senso di appartenenza al sistema universitario europeo di studenti e personale docente e tecnico-amministrativo.

Azioni:

- proseguire nella razionalizzazione degli accordi Erasmus con attenzione per le sedi dell’Università Europea UNITA e sedi di eccellenza, comprese quelle britanniche
- partecipare alle attività delle European University Initiatives (come UNITA) e della European University Association
- attivare open badges/micro credentials orientati all’internazionalizzazione e alla cittadinanza europea
- incentivare i periodi di studio e ricerca all’estero di dottorande/i.

Indicatori e target:

- iC10BIS per CdL e CdLM: Percentuale di CFU conseguiti all’estero sul totale dei CFU conseguiti [come PSA, indicatore ANVUR: media a.a. 25/26-27/28 $\geq$ a.a. 23/24 = 1,65%]

LINEA STRATEGICA 4

Promuovere processi partecipativi e inclusivi nell’ambito della cooperazione internazionale allo sviluppo

OBIETTIVO IN.LS4.01-029

Promuovere collaborazioni di formazione e ricerca con i Paesi a risorse limitate per la crescita di competenze in grado di supportare processi di sviluppo sostenibile.

Azioni:

- consolidare l’accesso ai corsi di laurea, laurea magistrale e di dottorato di studenti provenienti dai Paesi a risorse limitate
- migliorare la visibilità delle attività di formazione e ricerca di dottorandi/e con i paesi a risorse limitate

Indicatori e [target]:

- Numero di persone iscritte ai Corsi di Studio del Dipartimento provenienti da Paesi a risorse limitate [come PSA: media a.a. 25/26-27/28 $\geq$ media a.a. 22/23 - 23/24 = 51]

2.5. Area 5: Persone e luoghi

Per quanto riguarda le persone, le linee strategiche individuate dal PSA 2023 – 2028 pongono obiettivi e prevedono interventi che – data l'organizzazione dell'Ateneo – esulano dal campo di azione del Dipartimento. Similmente, la pianificazione strategica e la realizzazione degli interventi di manutenzione, ordinaria, straordinaria e di ampliamento dei luoghi che rendono possibile le attività del Dipartimento non rientrano negli ambiti di autonomia del Dipartimento, al quale compete unicamente il potere di avanzare proposte e richieste.

Al fine di raggiungere gli obiettivi previsti per l'Area Didattica, nonché per sostenere e promuovere attività di ricerca qualificate e rafforzare le iniziative di impegno sociale per il territorio, il DEM necessita di mezzi adeguati in termini di risorse umane, finanziamenti e strutture, ambiti rispetto ai quali il Dipartimento dipende dalle decisioni adottate a livello centrale.

Negli ultimi anni, il DEM ha costantemente incrementato il numero complessivo di iscrizioni, con ottime performance anche in termini di placement. Nell'ambito dell'Ateneo, il Dipartimento è quello con il più ampio corpo studentesco, con 4.751 iscritti ai corsi di laurea e di laurea magistrale (+18% rispetto all'a.a. 22/23), di cui 3.294 regolari (+5%). Ciò ha richiesto un significativo sforzo sul fronte della didattica, con l'erogazione di 11.182 ore di lezioni (+15%), alle quali si aggiungono 5.424 ore di attività integrative e di supporto agli insegnamenti (+13%).

Auspiciando che il trend positivo sul fronte delle immatricolazioni non si arresti, nei prossimi due anni, saranno comunque attivati il secondo e terzo anno della laurea in Business and Economics, nonché gli insegnamenti di competenza del DEM impartiti nel corso di Scienze politiche e sociali (sulla base dell'addendum alla convenzione interdipartimentale sottoscritta). Sebbene nell'a.a. 2026/27 risulterà completamente disattivata la laurea magistrale in Economia sociale e imprese cooperative, il fabbisogno di docenza risulterà in crescita.

A ciò si aggiungono altre tre considerazioni. In primo luogo, partendo dall'ipotesi che l'attivazione del corso di laurea in Business and Economics avrebbe ridotto il numero di matricole, si è deciso di eliminare la triplicazione degli insegnamenti del biennio di Economia e gestione aziendale, mantenendola solo per quelli del primo quadrimestre, caratterizzati da una maggiore frequenza. Tuttavia, la riduzione del numero di matricole è risultata inferiore alle attese, rendendo quindi necessario ripristinare con urgenza la triplicazione di tutti gli insegnamenti del primo biennio.

In secondo luogo, come già evidenziato nel precedente Piano strategico, sarebbe opportuno differenziare gli insegnamenti attualmente condivisi tra la laurea in Banca e finanza e quella in Economia e analisi dei dati, sia per ridurre la numerosità delle classi sia per favorire una maggiore coerenza dei contenuti con gli specifici obiettivi formativi dei due percorsi.

In terzo luogo, numerosi insegnamenti oggi affidati a docenti a contratto dovrebbero essere assegnati a docenti di ruolo, al fine di garantire una più elevata qualificazione scienti-

fica, maggiore continuità nell'erogazione della didattica e una riduzione del ricorso a docenti a contratto indicati come docenti di riferimento in alcuni corsi di studio, come peraltro evidenziato anche dal Nucleo di valutazione di Ateneo.

Dopo le numerose procedure concorsuali svoltesi tra il 2021 e il 2023, nel corso dell'ultimo biennio, date le assegnazioni dei punti organico da parte dell'Ateneo, il numero di nuove procedure attivate si è ridotto. Il Dipartimento ha portato a termine il complesso delle procedure concorsuali descritto al paragrafo 1.2.5; ma nello stesso periodo si sono registrati il pensionamento di due docenti di prima fascia e di una ricercatrice, nonché le dimissioni di tre ricercatori a tempo determinato. Inoltre, guardando al prossimo triennio (2026-2028), sono previste le uscite di tre docenti di prima fascia che cesseranno dal servizio e la scadenza dei contratti di cinque posizioni da RTD a). A questo si potrebbero aggiungere, come già avvenuto in passato, eventuali ulteriori dimissioni volontarie.

I nuovi ingressi di personale docente e ricercatore compensano solo parzialmente, sul piano numerico, le uscite già intervenute e quelle previste, e ancora meno in termini di CFU erogabili, considerati gli obblighi didattici previsti per gli RTT. Di conseguenza, il Dipartimento si trova nella necessità di ricorrere in misura significativa a contratti di docenza esterni per sostenere l'obiettivo di Ateneo di ampliare e diversificare l'offerta formativa, nonché di incrementare il numero degli iscritti ai corsi di studio.

Nella seduta del 18/5/2026, il Senato accademico ha espresso parere favorevole all'attribuzione ai Dipartimenti di 6,3 punti organico per il cofinanziamento di 14 posizioni di RTT, a valere sui fondi di cui al D.M. n. 193/2026. In tale ambito, al DEM spettano due posizioni: una relativa a ricercatori il cui contratto è scaduto nel 2025 e l'altra a ricercatori in scadenza nel 2026. Le rispettive procedure dovranno concludersi entro il 31 dicembre 2026 e il 31 dicembre 2027, con prese di servizio previste entro il 31 marzo dell'anno successivo. Considerato che il numero di ricercatori di tipo a) presenti nelle università italiane è di gran lunga superiore a quello coperto dai fondi ministeriali destinati all'assunzione di RTT, non si può escludere che venga approvato un ulteriore piano straordinario per il prossimo anno, pur tenendo conto della complessa situazione della finanza pubblica.

Nella seduta del 2/4/2025, il Consiglio di Dipartimento ha integrato la programmazione già definita nel dicembre 2022 per le future procedure di reclutamento di RTT, individuando i seguenti settori scientifico-disciplinari (in ordine alfabetico): Econometria, Economia e gestione delle imprese, Economia degli intermediari finanziari, Diritto privato, Diritto commerciale, Sociologia generale, Ricerca operativa, Statistica, Storia economica. Nei primi mesi del 2026 sono già state espletate le procedure concorsuali nei settori di Economia e gestione delle imprese e Storia economica. Il piano straordinario previsto dal citato D.M. 193/2026 dovrebbe consentire l'attivazione di una o due ulteriori procedure nei settori sopra indicati. A ciò si aggiungeranno i punti organico "ordinari", che potrebbero permettere l'attivazione di ulteriori 2-4 procedure nel triennio 2026-2028, anche in funzione dell'assegnazione dei "punti strategici" nella disponibilità del Rettore, ai sensi dell'art. 1 del regolamento di cui al D.R. 267/2024.

Naturalmente, occorre tenere conto anche delle legittime aspettative di carriera dei numerosi docenti in servizio in possesso dell'abilitazione scientifica nazionale. A tal fine, la programmazione approvata dal Consiglio nella seduta del dicembre 2022 ha individuato

due livelli di priorità. In primo luogo, i seguenti settori scientifico-disciplinari (in ordine alfabetico): Economia aziendale, Economia e gestione delle imprese, Economia politica e Ricerca operativa. In secondo luogo: Diritto costituzionale e pubblico e Geografia economico-politica. Ad oggi, rispetto a tale programmazione, è stata avviata soltanto la procedura relativa a Ricerca operativa. In funzione dei punti organico che verranno assegnati al Dipartimento, è auspicabile poter bandire almeno una posizione di prima fascia all'anno.

Il Consiglio di Dipartimento ha invece ritenuto di non prevedere posizioni di seconda fascia, fatta eccezione per quelle che deriveranno dalla conclusione dei contratti da RTD b), in scadenza nel corso del 2026, e di quelli da RTT. Resta comunque aperta la possibilità di proporre all'Ateneo chiamate dall'estero, che possono beneficiare di specifici incentivi ministeriali.

Nel complesso, nel triennio 2026-2028 il Dipartimento auspica, compatibilmente con i punti organico disponibili, di poter attivare procedure per 5-6 nuovi ricercatori "TT" e 2-3 docenti di prima fascia. Si auspica inoltre che l'Ateneo torni a prevedere forme di cofinanziamento, analogamente a quanto avveniva in passato per gli assegni di ricerca, per l'attivazione di contratti di ricerca e di posizioni post-doc.

Lo svolgimento della didattica attuale e di quella connessa al completamento della nuova offerta formativa, nonché le azioni volte a migliorare la regolarità dei percorsi di studio, richiedono che l'Ateneo, riconsiderando le scelte adottate in sede di bilancio di previsione, garantisca un finanziamento per le attività di supporto alla didattica almeno in linea con quello stanziato nel corrente anno. Ciò è particolarmente importante per gli insegnamenti obbligatori con elevato numero di studenti e per quelli dei corsi magistrali che prevedono modalità didattiche laboratoriali e/o innovative.

Per quanto riguarda i finanziamenti alla ricerca derivanti dai Fondi locali, essi continueranno a essere utilizzati nel rispetto delle regole definite dal Dipartimento, orientate alla valorizzazione del merito. Le azioni previste per il triennio 2026-2028, finalizzate ad ampliare le reti di ricerca dei docenti e a rafforzare la qualità e la visibilità delle attività svolte — nonché la capacità di attrarre nuove risorse — richiedono inoltre il rinnovo dei finanziamenti che l'Ateneo aveva in passato destinato alla realizzazione dei piani strategici dipartimentali.

Di rilievo restano anche le dotazioni per lo svolgimento dell'attività didattica. Nel 2021 l'Ateneo ha finalmente soddisfatto l'esigenza di disporre di un'aula attrezzata con prese elettriche per i computer portatili degli studenti. Rimane tuttavia inevasa la richiesta, più volte ribadita, di attrezzare allo stesso modo almeno altre due aule, alla luce sia del crescente numero di insegnamenti che richiedono tali dotazioni sia della limitata capienza dei laboratori informatici.

Particolarmente avvertita è anche la necessità di disporre di ulteriori aule di grandi dimensioni per gli insegnamenti del primo biennio dei corsi di laurea triennali. Con la conclusione della ristrutturazione dell'edificio di Porta Pile, si è finalmente realizzato il trasferimento da S. Chiara degli studi dei docenti delle aree giuridiche e matematiche; negli spazi così liberati è prevista la realizzazione di alcune aule e di un laboratorio informatico. Tuttavia, considerata la necessità preliminare di intervenire sulla copertura di gran parte dell'edificio, è verosimile che tali spazi non saranno disponibili entro la fine del 2028. A questi interventi

di natura straordinaria si affianca infine l'esigenza di garantire la manutenzione ordinaria di diversi spazi del Dipartimento, secondo quanto sistematicamente segnalato all'Ateneo attraverso i canali ufficiali.

ALLEGATO 1: OBIETTIVI, AZIONI, INDICATORI E TARGET 2026 – 2028

Dove risulta mancante il valore baseline dell'indicatore è per mancanza di informazioni sufficientemente dettagliate al momento della compilazione

Area 1 LS1 - Potenziare l’offerta formativa e promuovere forme di didattica innovativa per una formazione di qualità, efficace, inclusiva e sostenibile per favorire il percorso di apprendimento					
OBIETTIVO 1 D.LS1.01-01 Incrementare l’attrattività dell’Ateneo rispetto ai diplomati delle scuole secondarie di II grado, rafforzando il posizionamento territoriale e nazionale dell’offerta formativa					
Indicatori	(1)		(2)		
Definizione	Immatricolazioni lauree		Iscritti I anno lauree magistrali		
Baseline	media 24/25 – 25/26 = 1369 (dati Penthao 4/4/2026)		media 24/25 – 25/26 = 365 (dati Penthao 4/4/2026)		
Target	media a.a. 26/27 – 28/29 ≥ baseline		media a.a. 26/27 – 28/29 ≥ baseline		
Azioni	- Avviare tutte le attività didattiche previste dai CdS istituiti o ristrutturati nel biennio 2024-2025 - Consolidare le prassi di monitoraggio della didattica previste dal sistema di assicurazione della qualità				
OBIETTIVO 2 D.LS1.02-02 Promuovere l’innovazione didattica e l’adozione consapevole dell’intelligenza artificiale generativa nei processi formativi					
Indicatori	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Definizione	% regolamenti didattici che recepiscono le linee guida di Ateneo sull’utilizzo dell’IA	Numero di iniziative formative sull’uso dell’IA in ambito didattico	% di docenti partecipanti alle iniziative del Teaching Learning Centre	Numero di seminari/lezioni per i dottorati sull’utilizzo consapevole dell’IA ai fini della ricerca	MOOC prodotti
Baseline	0	0	0	0	2
Target	100% entro fine 2028	1 nel triennio	10% nel triennio	2 nel triennio	4 nel triennio
Azioni	- Aggiornare i regolamenti didattici recependo le linee guida di Ateneo sull’utilizzo dell’intelligenza artificiale (IA) in ambito didattico - Realizzare iniziative formative sull’uso dell’IA in ambito didattico - Incentivare la partecipazione dei docenti alle iniziative del Teaching Learning Centre - Organizzare seminari e/o lezioni per i dottorati sull’utilizzo consapevole dell’IA ai fini della ricerca - Produrre Massive Open Online Courses (MOOC), anche per integrare le risorse disponibili per i CdS erogati in modalità mista.				

Area 1 LS1 - Potenziare l'offerta formativa e promuovere forme di didattica innovativa per una formazione di qualità, efficace, inclusiva e sostenibile per favorire il percorso di apprendimento		
OBIETTIVO 4 D.LS1.03-03 Promuovere la regolarità degli studi e la riduzione degli abbandoni		
Indicatori	(1)	(2)
Definizione	iC16bis: % di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	% matricole inattive
Baseline	Media 21/22-23/24 = 46,7%	Media 23/24 – 24/25
Target	media a.a. 24/25 – 26/27 ≥ baseline	media a.a. 25/26 – 27/28 ≥ baseline
Azioni	- Proseguire il monitoraggio degli esami particolarmente difficili e adottare misure ulteriori che aiutino gli/le studenti a superarli (es.: precorsi, prove in itinere, tutorati, corsi di recupero) - Consolidare l'utilizzo delle comunità didattiche per la pubblicazione di materiale di studio e di approfondimento, test di autovalutazione, ecc. - Vigilare sulla corrispondenza tra programma di ciascun insegnamento dichiarato nel syllabus e programma effettivamente svolto e sulla congruità tra carico di studio e CFU assegnati; - Monitorare l'efficacia del sistema di recupero degli OFA	

Area 1 LS2 - Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso e in itinere		
OBIETTIVO 1 D.LS2.01-04 Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso		
Indicatori	(1)	(2)
Definizione	Numero di attività di orientamento svolte nelle province di Cremona e Mantova	Numero di iniziative di orientamento DEM o partecipate dal DEM
Baseline	1 all’anno	
Target	3 nel triennio	5 nel triennio
Azioni	- Proseguire le iniziative realizzate nelle scuole secondarie e nell’ambito del progetto PROMETEUS - Realizzare pre-corsi per il consolidamento delle competenze di base propedeutiche ai corsi universitari	
OBIETTIVO 2 D.LS2.02-05 Potenziare e consolidare le attività di orientamento in itinere		
Indicatori	(1)	(2)
Definizione	Numero di borse di tutorato in ambiti disciplinari e/o a supporto di iniziative per il benessere della comunità studentesca	iC14: Percentuale immatricolati puri che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio
Baseline	0	Media 22/23 – 23/24 = 73,6%
Target	2 nel triennio	Media a.a. 24/25 – 26/27 ≥ baseline
Azioni	- Consolidare le iniziative di accompagnamento all’avvio dell’esperienza universitaria (tra cui, benvenuto iniziale, incontri con i referenti e tutor dei CdS) - Migliorare la diffusione di informazioni sui CdS e sulle iniziative d’interesse per il corpo studentesco - Consolidare le procedure di selezione e formazione dei tutor delle matricole - Attivazione di borse di tutorato in ambiti disciplinari e/o a supporto di iniziative per il benessere della comunità studentesca	

Area 1 LS3 - Consolidare il placement, favorendo l’occupabilità, e potenziare la formazione post-laurea			
OBIETTIVO 1 D.LS3.01-06 Potenziare e consolidare le attività del placement			
Indicatori	(1)	(2)	
Definizione	Media studenti DEM partecipanti a eventi di placement organizzati o partecipati da Ateneo e DEM	testimonianze a lezione/ seminari didattici/ visite in azienda	
Baseline	-	Media 23/24-24/25 = 148	
Target	100 all’anno	Media 25/26 – 27/28 ≥ baseline	
Azioni			
• Promuovere la partecipazione del corpo studentesco agli eventi di placement organizzati o partecipati da Ateneo e Dipartimento • Consolidare le iniziative per far conoscere le convenzioni con gli Ordini professionali • Proporre momenti di contatto tra imprese e studenti durante lo svolgimento delle attività didattiche			
OBIETTIVO 2 D.LS3.02-07 Ampliare l’offerta formativa, l’attrattività e la qualità dei corsi di Dottorato di Ricerca			
Indicatori	(1)	(2)	(3)
Definizione	Numero di percorsi strutturati di mobilità internazionale	Numero di seminari tenuti da docenti di altri Atenei nell’ambito dei due Corsi di Dottorato	Numero di incontri condivisione delle strategie e dei risultati di ricerca tra dottorande/i
Baseline	Media a.a. 22/23-24/25	50% media a.s. 24-25 = 20	-
Target	Media a.a. 25/26 – 27/28 ≥ baseline	Media a.s. 26 –28 ≥ baseline	3 nel triennio
Azioni			
• Sollecitare i/le dottorandi/e a partecipare a conferenze, workshop, seminari organizzati da altri enti/università, nazionali e internazionali • Favorire la realizzazione di percorsi strutturati di mobilità internazionale • Arricchire la formazione dottorale con un’offerta di seminari tenuti da docenti esterni all’ateneo • Organizzare momenti di condivisione delle strategie e dei risultati di ricerca tra dottorande/i			
OBIETTIVO 3 D.LS3.04-09 Promuovere e potenziare l’apprendimento di competenze trasversali e i corsi di alta formazione			
Indicatori	(1)		
Definizione	Numero di master/corsi di perfezionamento/aggiornamento/alta formazione di iniziativa DEM		
Baseline	Media a.a. 22/23-24/25 = 2		
Target	Media a.a. 25/26 – 27/28 ≥ baseline		
Azioni			
• consolidare l’offerta di corsi di alta formazione e avviare la riflessione sull'opportunità di attivare master universitari			

Area 2 LS1 - Sostenere la crescita di una ricerca inclusiva nel rispetto dei principi di equità, sostenibilità e diversità							
OBIETTIVO R.LS1.01-10. Promuovere la libertà, l'integrità e l'autonomia della Ricerca							
Indicatori	(1)						
Definizione	Frazione di progetti per bandi competitivi di ricerca presentati dal genere meno rappresentato						
Baseline	media a.s. 24-25 = 4/10						
Target	media a.s. 26-28 = 1/3						
Azioni							
Garantire l'equilibrio di genere nella figura di Principal Investigator e responsabile locale dei progetti di ricerca proposti da afferenti al Dipartimento.							
Area 2 LS2 – Diffondere e consolidare i valori della Qualità e della Competenza nella Ricerca							
OBIETTIVO R.LS2.01-11a Consolidare la qualità della ricerca							
Indicatori	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Definizione	Prodotti scientifici rilevanti personale in mobilità / docenti in mobilità	Prodotti scientifici rilevanti / docenti	Pubblicazioni in Fascia A ASN personale in settori concorsuali non bibliometrici / Docenti in settori concorsuali non bibliometrici	Numero di articoli scientifici pubblicati su riviste o volumi nei quartili Q1 e Q2 di Scopus / docenti	Numero di docenti che hanno pubblicato almeno un prodotto scientifico/ docenti	% di pubblicazioni rilevanti con autori di sedi straniere	% I fascia che superano le soglie per far parte delle commissioni ASN; Il fascia che superano le soglie ASN per l'abilitazione di I fascia; personale ricercatore che supera le soglie ASN per di II fascia
Baseline	2025: 4,5	2025: 1,89	2025: 1,09	2025: 1,69	2025: 84%	2025: 29%	2025: 80%
Target	4 nel triennio	4 nel triennio	3 nel triennio	3 nel triennio	80%	25%	80%
Azioni							
- Supportare il personale ricercatore vincitore di bandi nazionali ed europei attraverso il sostegno amministrativo necessario per la gestione efficiente dei progetti - Distribuire eventuali risorse aggiuntive per la ricerca sulla base di criteri basati sulla produttività scientifica - Consolidare il monitoraggio periodico della produzione scientifica del Dipartimento							

Area 2 LS2 – Diffondere e consolidare i valori della Qualità e della Competenza nella Ricerca

OBIETTIVO R.LS2.01-11b Consolidare la qualità e l’attrattività dei Dottorati di ricerca

Indicatori	(1)	(2)
Definizione	% di studenti al primo anno dei corsi di dottorato che hanno conseguito la laurea in altre Università	Numero di prodotti di ricerca coautorati da dottorande/i con borsa presenti in IRIS/Numero dottorande/i
Baseline	-	Media a.s. 2024-2025 = 0,58
Target	Media a.a. 25/26- 27/28 ≥ 30%	Media a.s. 2026- 2028 ≥ baseline
Azioni	- consolidare la dimensione internazionale e rafforzare il ruolo dell’internazionalizzazione consolidando il contatto con docenti internazionali, sia come componenti del Collegio che come visiting per seminari dedicati ai/alle dottorandi/e, nonché come supervisori - rafforzare il contatto con il mondo produttivo e le Amministrazioni pubbliche (per il tramite dell’Adivsory Committee, di convenzioni, percorsi industriali o in apprendistato) - aumentare il numero dei doppi titoli, e in generale incrementare i percorsi formativi all’estero; - facilitare l’accesso dei e delle dottorandi/e agli ecosistemi di ricerca, anche prevedendo la loro partecipazione a bandi di ricerca nazionali ed internazionali - consolidare l’offerta formativa interdisciplinare, multidisciplinare, transdisciplinare che punti all’approfondimento di tematiche innovative che guardano agli aspetti della sostenibilità, transizione ecologica e digitale - aumentare la visibilità dei dottorati, e delle relative aree ricerca che li animano, a livello nazionale e internazionale, anche valutando la possibilità di attivare una collana di discussion paper dipartimentale - sfruttare appieno le opportunità del piano di incontri orientativi sui Dottorati, organizzati dall'Ateneo, sia in presenza che a distanza, anche in lingua inglese	

OBIETTIVO R.LS2.02-12 Promuovere e sostenere una politica Open Science

Indicatori	(1)
Definizione	Percentuale di pubblicazioni in IRIS con full text disponibile
Baseline	2025: 50%
Target	Media a.s. 2026- 2028 ≥ 50%
Azioni	promuovere attività di sensibilizzazione e formazione per studenti, dottorande/i e ricercatori/trici sui temi della scienza aperta, della peer review, della gestione dei dati

Area 2 LS3 – Incentivare la interdisciplinarietà e l’internazionalizzazione contribuendo alla competitività del Paese in continuità con le strategie di sviluppo intelligente e sostenibile dei territori		
OBIETTIVO R.LS3.01-13 Promuovere la competitività della ricerca anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi a livello nazionale e internazionale.		
Indicatori	(1)	(2)
Definizione	Numero di proposte progettuali in risposta a bandi competitivi nazionali ed internazionali applicati da ricercatori/ricercatrici e docenti	Finanziamenti da bandi competitivi per la ricerca per anno
Baseline	Media 2023-2025 al netto dei bandi PNRR = 17,3	Media 2023-2025 al netto dei bandi PNRR = 163.929 euro
Target	Media a.s. 2026- 2028 ≥ baseline	Media a.s. 2026- 2028 ≥ baseline
Azioni	- consolidare la comunicazione riguardante le opportunità di partecipazione ai bandi di ricerca - adottare meccanismi premiali e compensativi per chi partecipa a bandi di ricerca, in particolare a favore di chi presenta progetti che ottengono buone valutazioni ma ciò nonostante risultano non finanziati - potenziare la presenza del DEM ai tavoli strategici e ai gruppi informali di lavoro locali, nazionali ed europei, anche facilitando la partecipazione dei propri docenti a panel di valutazione - incentivare la partecipazione di dottorandi/e a proposte progettuali in risposta a bandi di ricerca competitivi nazionali e internazionali	
Area 2 LS5 – Promuovere una Ricerca mirata al miglioramento della qualità della vita, alla sostenibilità economica e ambientale, e al disegno delle istituzioni		
OBIETTIVO R.LS5.01-16 Accrescere la consapevolezza della comunità universitaria sulle ricadute sociali e la sostenibilità ambientale		
Indicatori	(1)	
Definizione	Numero di articoli scientifici contrassegnati in IRIS con SDGs 7, 8, 9, 11, 12 e 13 pubblicati su riviste classificate in Q1 secondo Scopus o WOS sul totale degli articoli contrassegnati con i medesimi SDGs	
Baseline	Media a.s. 2023 – 2025	
Target	Media a.s. 2026 – 2028 ≥ baseline	
Azioni	- Consolidare le attività di ricerca sui temi dell’economia circolare e sostenibilità ambientale e sociale, e delle transizioni energetica e digitale, facendo leva sulle linee di ricerca già presenti e sui due dottorati di ricerca afferenti - Monitorare e incentivare la compilazione dei campi riguardanti gli SDGs rilevanti	

Area 3 LS1 - Costruzione di percorsi di consolidamento della coesione sociale	
OBIETTIVO IS.LS1.01-18 Incrementare le attività di public engagement a carattere culturale artistico e musicale.	
Indicatori	(1)
Definizione	numero di attività di public engagement a carattere culturale
Baseline	Media a.s. 2024 – 2025 = 2
Target	2 nel triennio
Azioni	Promuovere, patrocinare e/o ospitare eventi culturali rivolti alla comunità da svolgersi nei luoghi del Dipartimento, compresa la sede decentrata
Area 3 LS2 - Promuovere e sviluppare attività di valorizzazione dei risultati della ricerca e un migliore sfruttamento delle competenze nei rapporti con le imprese del e oltre il territorio	
OBIETTIVO IS.LS2.01-19 Promuovere la partecipazione di ricercatori e ricercatrici e di docenti a progetti di ricerca e sviluppo con partenariati pubblico-privati e stimolare la nascita di nuove imprese spin-off.	
Indicatori	(1)
Definizione	Proventi da ricerche commissionate, conto terzi e donazioni
Baseline	Media a.s. 2024 – 2025 = 181.000 euro
Target	Media a.s. 2026 – 2028 ≥ baseline
Azioni	sviluppare progetti di ricerca e/o formazione in collaborazione con imprese ed enti del territorio ed oltre
OBIETTIVO 2 IS.LS2.02-20 Collaborazione con le realtà economiche del territorio per lo sviluppo di progetti comuni	
Indicatori	(1)
Definizione	Numero di partecipazioni formalizzate a tavoli progettuali e comitati scientifici o tecnici e di incontri con le Associazioni espressione delle realtà economiche del territorio
Baseline	-
Target	Media a.s. 2026 – 2028 ≥ 6
Azioni	- partecipare attivamente a tavoli progettuali - favorire la partecipazione a comitati scientifici e tecnici - presentare i risultati della ricerca in incontri tematici con le associazioni di categoria e gli ordini professionali - promuovere iniziative di collaborazione e sensibilizzazione sugli aspetti economico-sociali con enti esterni

Area 3 LS3 - Promuovere apertura verso il territorio e la comunità attraverso la permanente interazione delle diverse capacità formative dell'Ateneo	
OBIETTIVO IS.LS3.01-21 Valorizzare le iniziative di educazione alla cittadinanza a favore del mondo della scuola e le iniziative di tutela della salute pubblica	
Indicatori	(1)
Definizione	numero di attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola
Baseline	-
Target	9 nel triennio
Azioni	
Promuovere eventi e interventi nei contesti scolastici mirati a docenti e studenti; iniziative di sensibilizzazione all'uso sostenibile delle risorse	
Area 3 LS4 - Produrre orientamenti valoriali e comportamenti di impegno civico orientati alla solidarietà, alla fiducia interpersonale e istituzionale, alla coesione sociale	
OBIETTIVO IS.LS4.01-22 Promuovere iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca, anche di rilevanza internazionale	
Indicatori	(1)
Definizione	numero iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca (incluse le pubblicazioni rivolte alla comunità non scientifica)
Baseline	-
Target	25 nel triennio
Azioni	
Contribuire a realizzare eventi di interazione tra personale docente e ricercatore e comunità, dibattiti, festival e caffè scientifici, consultazioni on-line, pubblicazioni divulgative	
Area 3 LS5 - Promuovere sul territorio il concetto di sostenibilità quale concezione di benessere	
OBIETTIVO IS.LS5.01-23: Incrementare il benessere nella comunità accademica, favorendo l'uguaglianza di genere e riducendo il divario nelle posizioni di vertice e negli avanzamenti di carriera	
Indicatori	(1)
Definizione	numero di donne nelle posizioni di vertice/numero di posizioni di vertice del Dipartimento
Baseline	40% (Direttori/trici Dipartimento, loro delegati/e, componenti della Giunta, componenti CPDS, componenti del PQD, Presidente CCSA e referenti CdS, Coordinatori/trici di Dottorato)
Target	40% al 31/12/2028
Azioni	
- implementare le azioni previste dal Gender Equality Plan per quanto nelle competenze del Dipartimento; - garantire il principio di bilanciamento di genere nelle commissioni giudicatrici delle procedure valutative e selettive per tutte le posizioni messe a bando dal Dipartimento	

Area 3 LS6 - Promuovere una cultura della rendicontazione e della valorizzazione delle attività di Public Engagement e Impegno sociale per il territorio	
OBIETTIVO IS.LS6.01-Dip: Rappresentare in maniera coerente con la sua rilevanza strategica le attività di Public Engagement e Impegno sociale per il territorio	
Indicatori	(1)
Definizione	numero di schede nel sistema IRIS – Terza Missione per attività svolte da personale DEM
Baseline	numero schede al 31/12/2025
Target	numero schede al 31/12/2028 $\geq$ numero schede al 31/12/2025 + 20%
Azioni	
• sensibilizzare alla compilazione delle schede nel sistema IRIS – Terza Missione • monitorare quantità e qualità delle schede nel sistema IRIS – Terza Missione	

Area 4 LS1 – Aumentare l’attrattività internazionale di UniBS				
OBIETTIVO IN.LS1.01-025 Incrementare la comunità studentesca internazionale				
Indicatori	(1)	(2)	(3)	(4)
Definizione	Numero di semestri con offerta didattica in lingua inglese e semestri all’estero nell’ambito di programmi doppio titolo o titolo congiunto	iC12: Percentuale di avvii di carriera al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all’estero	% di insegnamenti erogati in lingua inglese	numero medio di partecipanti a summer school
Baseline		a.a. 23/24: 3,97%	% a.a. 25/26	2025: 13
Target	+ 4 nel triennio	Media a.a. 25/26-27/28 ≥ baseline	% a.a. 27/28 ≥ baseline	Media a.s. 2026-2028: 20
Azioni				
- consolidare l’offerta formativa in lingua inglese; - ampliare l’offerta di doppi titoli; - attivare summer school in lingua inglese; - stipulare nuovi Memorandum of Understanding (MoU) con atenei stranieri; - mantenere aggiornata la pagina web in lingua inglese dei corsi di dottorato				
OBIETTIVO IN.LS1.02-026 Promuovere una comunità universitaria aperta al mondo				
Indicatori	(1)			
Definizione	Numero di visting professor e di ricercatori e ricercatrici di università o centri di ricerca stranieri in visita			
Baseline	2025: 9			
Target	Media a.s. 2026-2028 ≥ baseline			
Azioni				
consolidare l’attività di visiting su fondi DEM e di Ateneo, anche correlata alle attività dei due dottorati				

Area 4 LS3 – “L’Europa è fatta, ora facciamo la popolazione universitaria europea”	
OBIETTIVO IN.LS3.01-028 Promuovere il senso di appartenenza al sistema universitario europeo di studenti e personale docente e tecnico-amministrativo	
Indicatori	(1)
Definizione	iC10BIS: Percentuale di CFU conseguiti all'estero sul totale dei CFU conseguiti
Baseline	aa. 23/24: 1,65%
Target	Media a.a. 25/26-27/28 $\geq$ baseline
Azioni	proseguire nella razionalizzazione degli accordi Erasmus con attenzione per le sedi dell’Università Europea UNITA e sedi di eccellenza, comprese quelle britanniche; partecipare alle attività delle European University Initiatives (come UNITA) e della European University Association; attivare open badges/micro credentials orientati all’internazionalizzazione e alla cittadinanza europea; incentivare i periodi di studio e ricerca all'estero di dottorandi/i.

Area 4 LS4 – Promuovere processi partecipativi e inclusivi nell’ambito della cooperazione internazionale allo sviluppo

OBIETTIVO IN.LS4.01-029 Promuovere collaborazioni di formazione e ricerca con i Paesi a risorse limitate per la crescita di competenze in grado di supportare processi di sviluppo sostenibile

Indicatori	(1)
Definizione	Numero di persone iscritte ai Corsi di Studio del Dipartimento provenienti da Paesi a risorse limitate
Baseline	Media a.a. 22/23- 23/24: 51
Target	Media a.a. 25/26-27/28 $\geq$ baseline
Azioni	
consolidare l’accesso ai corsi di laurea, laurea magistrale e di dottorato di studenti provenienti dai Paesi a risorse limitate; migliorare la visibilità delle attività di formazione e ricerca di dottorandi/e con i paesi a risorse limitate.	