Prot. n. 0001195 del 30/04/2026 - [UOR: SI000659 - Classif. I/11]

RIESAME ANNUALE SUI RISULTATI DELLE ATTIVITA' DEL DIPARTIMENTO

ANNO 2025

Approvato dal Consiglio di Dipartimento nella riunione del **28 aprile 2026**

Parte Informativa - DIPARTIMENTO

DIPARTIMENTO: DEMDI – Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa

Corsi di Studio afferenti:

1. **Economia Aziendale L-18 (Bari)**
2. **Economia Aziendale L-18 (Brindisi)**
3. **Marketing e Comunicazione d'azienda L-18**
4. **Economia e Management LM-77**
5. **Consulenza Professionale per le Aziende LM-77**
6. **Innovazione, Governance e Sostenibilità LM-77**
7. **Economia degli intermediari e dei Mercati Finanziari LM-77**
8. **Progettazione e Management dei Sistemi Turistici e Culturali LM-49**

Corsi di Dottorato afferenti:

- **Economia e Management**

Direttore del Dipartimento

- **Prof.ssa Grazia Dicuonzo**

Coordinatore Amministrativo (COA)

- **Dott.ssa Lucrezia Iurlo**

DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI AQ DI DIPARTIMENTO

La presente Analisi è redatta in conformità alle Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, approvate dal Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) nella seduta del 14 marzo 2024. Il documento si inserisce nel Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ) di Ateneo, strutturato secondo il modello AVA 3 definito dall'ANVUR con delibera n. 26 del 13 febbraio 2023, e costituisce la sezione introduttiva del Documento di Programmazione Triennale (DPT) del DEMDI per il periodo 2026–2028.

L'impianto metodologico di riferimento è il Ciclo di Deming (Plan–Do–Check–Act), che articola il percorso di miglioramento continuo in fasi logiche e iterative. Il DEMDI adotta tale ciclo come strumento operativo per la gestione integrata della qualità, garantendo la coerenza tra programmazione strategica, monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati. In coerenza con le linee guida di Ateneo, i contenuti della presente analisi rispondono ai quattro Punti di Attenzione dell'ambito E.DIP: definizione delle linee strategiche (E.DIP.1); attuazione, monitoraggio e riesame delle attività (E.DIP.2); criteri di distribuzione delle risorse (E.DIP.3); dotazione di personale, strutture e servizi di supporto (E.DIP.4).

Il Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa (DEMDI) dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro costituisce uno dei principali poli accademici del Mezzogiorno nel campo delle discipline economico-aziendali, manageriali e giuridico-imprenditoriali. La sua identità scientifica e didattica si sviluppa all'intersezione tra le scienze dell'organizzazione e della gestione aziendale, l'economia aziendale e il diritto dell'impresa, con una vocazione spiccata verso le sfide della transizione ecologica, della sostenibilità d'impresa e dell'innovazione nei sistemi produttivi regionali.

Il DEMDI opera in un contesto territoriale – la Puglia e il più ampio Mezzogiorno – caratterizzato da un tessuto produttivo a prevalenza di piccole e medie imprese, con forti specializzazioni nei settori agro-alimentare, turistico, manifatturiero avanzato e dei servizi alle imprese. Questa collocazione geografica e socioeconomica orienta in modo significativo sia la ricerca applicata che l'offerta formativa, in una prospettiva di responsabilità sociale e impatto territoriale che rappresenta un tratto distintivo dell'azione dipartimentale.

1. RISULTATI RELATIVI ALLA DIDATTICA

ANALISI

DATI ATTIVITA' DIDATTICA

Corsi di Studio attivi	8
Esiti verifica *ex post* docenti di riferimento CdS	Verifica ex post effettuata con esito positivo

L'offerta formativa del DEMDI comprende 3 Corsi di Studio di primo livello nella classe L-18 (Economia Aziendale BA e BR e Marketing e Comunicazione d'Azienda) e 5 di secondo livello LM-77 e LM-49 (CPA, EM, IGS, EIMF, PMSTC) con profili curriculari orientati sia alla formazione professionale che alla preparazione per percorsi di ricerca avanzata. Il Dipartimento cura il monitoraggio della qualità della didattica attraverso la Commissione Paritetica Studenti-Docenti, i processi di Riesame Ciclico dei CdS e il monitoraggio annuale degli indicatori ANVUR sulla qualità della didattica e sui servizi agli studenti.

Tra i principali elementi di forza dell'offerta formativa si segnalano: la graduale internazionalizzazione dei programmi; l'integrazione di contenuti in materia di sostenibilità, imprenditorialità responsabile e innovazione gestionale; il raccordo con il sistema produttivo locale attraverso laboratori, tirocini e progetti didattici in partnership con imprese e istituzioni. Le criticità da affrontare nel successivo triennio riguardano il miglioramento dei tassi di completamento degli studi e la riduzione della dispersione studentesca, in particolare nelle coorti dei primi anni.

L'analisi della didattica DEMDI restituisce nel complesso un quadro positivo della sua qualità, costruito attraverso un'analisi ampia e articolata (SUA-CdS, SMA, questionari studenti, dati Almalaurea e documenti di AQ). In generale, i corsi di studio mostrano una buona tenuta rispetto agli anni precedenti: gli studenti esprimono livelli di soddisfazione elevati (intorno all'86% medio, spesso anche superiori al 90%) e riconoscono coerenza tra programmi, obiettivi formativi e modalità didattiche. I materiali e le attività integrative (esercitazioni, laboratori, tutorati) risultano adeguati e utili al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento. L'analisi dei risultati della didattica del DEMDI per il 2025 evidenzia un quadro complessivamente positivo, in linea con quanto rilevato dalla Relazione CPDS e dalle Schede di Monitoraggio Annuale dei CdS.

In sintesi, si registra:

- un **elevato livello di soddisfazione degli studenti e dei laureandi (circa 90%)**, stabile rispetto agli anni precedenti;
- una significativa **crescita delle attività formative trasversali**, come testimoniato dall'incremento degli open badge (da 51 a 198);
- il rafforzamento dei servizi di supporto (tutorato, placement, career service), coerentemente con le azioni strategiche avviate.

Il Dipartimento ha inoltre proseguito nel percorso di innovazione didattica attraverso:

- introduzione e sperimentazione di **modalità didattiche miste e digitali;**

- ampliamento delle attività laboratoriali e di gruppo;
- maggiore coordinamento tra docenti su programmi e verifiche.

Permangono tuttavia alcune criticità strutturali:

- la **proporzione di laureati in corso (38,3%) risulta inferiore al target**
- il **tasso di abbandono dopo N+1 anni si attesta su valori elevati (41,1%)**, in peggioramento rispetto alla baseline
- la **prosecuzione al II anno (66,2%)** resta sotto i valori obiettivo

Tali elementi sono coerenti con le criticità segnalate dalla CPDS (in particolare legate alle conoscenze in ingresso e al carico didattico).

Sul piano dell'**attrattività**:

- si registra un buon livello di fidelizzazione (circa 66% di laureati si iscriverebbe nuovamente allo stesso CdS)
- ma emergono segnali di debolezza nella dinamica delle immatricolazioni e nella capacità di intercettare nuove coorti

Infine, sul fronte dell'internazionalizzazione della didattica si registrano segnali di crescita, ma i risultati restano in alcuni casi inferiori ai benchmark nazionali, segno che il processo è avviato ma ancora da consolidare. Nel complesso, si rileva un sistema che funziona e che ha fatto progressi, ma che deve lavorare con maggiore continuità su alcune debolezze ormai note, trasformando le indicazioni della in interventi concreti e monitorati nel tempo.

CRITICITÀ/AREE DI MIGLIORAMENTO

Si rilevano, in sintesi, le seguenti criticità relative ai percorsi didattici del DEMDI:

- Elevati tassi di abbandono e ritardi nel completamento degli studi
- Percentuale di laureati in corso inferiore ai valori attesi
- Preparazione iniziale degli studenti non sempre adeguata
- Limitata diffusione strutturata della didattica digitale/mista
- Necessità di maggiore uniformità organizzativa (esami, calendari, comunicazione)
- Necessità di maggiore sistematizzazione della didattica innovativa
- Attrattività non omogenea tra CdS e sedi

Emergono, quindi, criticità che si ripresentano con una certa regolarità. La più evidente riguarda le conoscenze preliminari degli studenti, che continuano a rappresentare il punto più debole nelle rilevazioni: molti studenti segnalano difficoltà nel seguire gli insegnamenti a causa di una preparazione di base non sempre adeguata. Un altro aspetto riguarda un leggero calo della soddisfazione complessiva rispetto agli anni precedenti, che pur restando su valori alti segnala la necessità di non abbassare l'attenzione. A questo si aggiunge, per alcuni corsi, il problema più strutturale della diminuzione delle immatricolazioni e degli avvii di carriera, elemento che incide direttamente sull'attrattività dell'offerta formativa. Sul piano organizzativo, gli studenti segnalano margini di miglioramento nella chiarezza delle modalità d'esame, nella comunicazione delle informazioni e nella programmazione del calendario, che non sempre risulta tempestiva o

uniforme. In alcuni casi emerge anche una non perfetta proporzione tra carico di studio e crediti assegnati.
Ci sono poi criticità più specifiche legate ai servizi: nella sede di Brindisi, ad esempio, l'offerta seminariale è limitata e costringe spesso gli studenti a spostarsi, evidenziando una disparità rispetto alla sede centrale. Anche gli spazi e alcuni servizi agli studenti risultano migliorabili.

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Le azioni di miglioramento proposte vanno in una direzione piuttosto chiara: rafforzare il tutorato e introdurre attività di riallineamento per colmare le lacune iniziali; rendere più trasparente e condivisa l'organizzazione della didattica; utilizzare in modo più sistematico i risultati dei questionari per intervenire in corso d'opera. Sul piano strategico, viene sottolineata l'importanza di investire sulla comunicazione e sull'orientamento (anche in lingua inglese e attraverso i social), oltre che su incentivi e iniziative capaci di rendere i corsi più attrattivi. Allo stesso tempo, si suggerisce di potenziare l'internazionalizzazione e migliorare i servizi, soprattutto nelle sedi decentrate, anche attraverso soluzioni come la partecipazione da remoto ad attività seminariali.

In sintesi:

- Potenziamento delle attività di tutorato in ingresso e in itinere
- Rafforzamento delle iniziative di orientamento e riallineamento delle competenze iniziali
- Sviluppo di attività didattiche integrative e laboratoriali
- Miglioramento del coordinamento tra docenti e della programmazione didattica
- Consolidamento dei servizi di supporto agli studenti

Miglioramento della regolarità delle carriere e riduzione degli abbandoni

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Didattica e servizi agli studenti.
- **Azione**
  Potenziamento delle attività di tutorato in ingresso e in itinere, rafforzamento delle azioni di orientamento e introduzione di strumenti di monitoraggio continuo delle carriere.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Riduzione del tasso di abbandono e incremento della percentuale di studenti che acquisiscono almeno 40 CFU al primo anno; aumento della quota di laureati in corso.
- **Responsabilità / referente**
  Coordinatori dei CdS, Delegato alla Didattica, Commissioni didattiche.
- **Tempistiche**
  Avvio a partire dall'a.a. 2025/2026; monitoraggio annuale.
- **Risorse necessarie**
  Docenti tutor, personale amministrativo, fondi per attività di tutorato e orientamento.

Rafforzamento dei servizi di placement e collegamento con il mondo del lavoro

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Didattica e Terza missione.

- **Azione**
  Sviluppo del career service, incremento di tirocini e seminari con stakeholder, rafforzamento dei servizi di accompagnamento al lavoro.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Aumento della percentuale di laureati occupati a 1 anno; incremento del numero di convenzioni attive e di studenti coinvolti in stage.
- **Responsabilità / referente**
  Delegato placement, Ufficio tirocini, Coordinatori CdS.
- **Tempistiche**
  Azione continuativa con monitoraggio annuale.
- **Risorse necessarie**
  Rete di imprese e partner, supporto amministrativo, risorse per eventi.

1. **Rafforzamento dell'innovazione didattica e del coordinamento tra insegnamenti**

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Didattica e Assicurazione della Qualità.
- **Azione**
  Sviluppo della didattica innovativa (modalità mista, strumenti digitali, attività laboratoriali) e miglioramento del coordinamento tra docenti su contenuti, carichi e modalità di verifica.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Incremento dell'utilizzo di metodologie didattiche innovative; miglioramento degli indicatori di soddisfazione studenti; riduzione della percezione di carichi didattici sbilanciati.
- **Responsabilità / referente**
  Delegato alla Didattica, Coordinatori CdS, Collegi dei docenti.
- **Tempistiche**
  Azioni in avvio nel 2025; consolidamento entro il 2027.
- **Risorse necessarie**
  Formazione docenti, piattaforme digitali, supporto tecnico e logistico.

STATO DI AVANZAMENTO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO PREVISTE NEL RIESAME DELL'ANNO PRECEDENTE

(Da compilare a partire dal 2027)

2. RISULTATI RELATIVI ALLA RICERCA

ANALISI

Per quanto riguarda la ricerca, il 2025 evidenzia un rafforzamento delle attività del Dipartimento, soprattutto in termini di capacità di attivare collaborazioni e di attrarre risorse. Si registra infatti un miglioramento dei risultati legati ai finanziamenti e ai progetti, accompagnato da un aumento del coinvolgimento di imprese e istituzioni esterne. Questo dato testimonia una crescente integrazione del DEMDI nel contesto socio-economico di riferimento e una maggiore apertura verso forme di collaborazione applicata.

La produzione scientifica si mantiene su livelli soddisfacenti, sia in termini quantitativi sia di varietà delle tipologie di contributo. Le attività avviate dal Dipartimento – tra cui la diffusione delle opportunità di finanziamento, il supporto alla progettazione e il coinvolgimento di studiosi esterni – hanno contribuito a consolidare la base di ricerca. Permangono tuttavia alcuni **elementi di attenzione**. In particolare, la partecipazione ai bandi competitivi appare ancora discontinua e non sempre sistematica. Inoltre, il processo di internazionalizzazione della ricerca, pur presente, necessita di un ulteriore consolidamento, soprattutto per quanto riguarda la costruzione di reti stabili e la partecipazione a progetti europei. Anche le attività di public engagement, pur in crescita, risultano ancora limitate rispetto al potenziale complessivo del Dipartimento.

Nel 2025 il DEMDI evidenzia un rafforzamento significativo della propria capacità di attrarre risorse e sviluppare attività di ricerca.

Tra i principali risultati:

- forte incremento dei **proventi da ricerca e finanziamenti competitivi (oltre 42.900 €)**
- crescita del **coinvolgimento nel tessuto economico (229 imprese/enti coinvolti)**
- consolidamento delle **convenzioni con soggetti esterni (3 convenzioni attive)**

La **produzione scientifica** risulta solida, con 100 contributi su rivista, 31 capitoli in volume e 19 atti di convegno. Le azioni dipartimentali hanno favorito, in sostanza una maggiore diffusione delle opportunità di finanziamento, lo sviluppo di sinergie interne e con *visiting professor* e l'avvio di collaborazioni per progetti europei.

CRITICITÀ /AREE DI MIGLIORAMENTO

Permangono tuttavia criticità, qui sinteticamente segnalate:

- riduzione della quota di progetti presentati (≈10,6%)
- limitata valorizzazione sistematica dell'internazionalizzazione della produzione scientifica
- livello ancora contenuto delle attività di public engagement (≈4,5%)

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

- Promozione della partecipazione a bandi nazionali e internazionali
- Incentivazione delle collaborazioni scientifiche e dei visiting professors
- Rafforzamento del supporto interno alla progettazione
- Sviluppo di iniziative di diffusione e valorizzazione della ricerca

Rafforzamento della partecipazione a bandi competitivi

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Ricerca e progettazione scientifica.
- **Azione**
  Potenziamento delle attività di supporto alla partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali, attraverso la diffusione sistematica delle opportunità e il supporto alla progettazione.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Incremento del numero di progetti presentati e finanziati; aumento dei finanziamenti da fonti esterne; miglioramento del tasso di successo nei bandi.
- **Responsabilità / referente**
  Delegato alla ricerca, Commissione ricerca, Direttore di Dipartimento.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; monitoraggio annuale.
- **Risorse necessarie**
  Supporto tecnico-amministrativo alla progettazione; formazione interna; eventuali risorse dedicate al project management.

Sviluppo e consolidamento delle collaborazioni scientifiche

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Ricerca e internazionalizzazione.
- **Azione**
  Promozione di collaborazioni scientifiche con università, centri di ricerca e partner internazionali, anche tramite visiting professor e partecipazione a network di ricerca.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Incremento del numero di collaborazioni attive; aumento delle pubblicazioni con coautori internazionali; crescita dei progetti con partner esteri.
- **Responsabilità / referente**
  Delegato alla ricerca, Delegato all'internazionalizzazione, Collegio dei docenti.
- **Tempistiche**
  Azione continuativa; monitoraggio annuale.
- **Risorse necessarie**
  Fondi per visiting professor e mobilità; reti accademiche; supporto organizzativo.

Miglioramento della qualità e dell'impatto della produzione scientifica

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Ricerca e Assicurazione della Qualità.
- **Azione**
  Incentivazione alla pubblicazione in sedi scientifiche di elevato impatto e miglioramento delle pratiche di monitoraggio della produzione scientifica.

- **Obiettivi e target misurabili**
  Incremento della quota di pubblicazioni su riviste indicizzate e di fascia elevata; miglioramento degli indicatori bibliometrici e di qualità della produzione.
- **Responsabilità / referente**
  Delegato alla ricerca, Commissione ricerca.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; monitoraggio annuale.
- **Risorse necessarie**
  Tempo ricerca del personale docente; accesso a banche dati e strumenti bibliometrici; eventuali incentivi interni.

Rafforzamento dell'integrazione tra ricerca e terza missione

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Ricerca e Terza missione.
- **Azione**
  Valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso il trasferimento di conoscenze e il coinvolgimento di imprese ed enti in progetti congiunti.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Incremento del numero di progetti con partner esterni; aumento delle convenzioni attive; crescita delle attività di ricerca applicata.
- **Responsabilità / referente**
  Delegati alla ricerca e alla Terza missione; Direttore di Dipartimento.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; consolidamento nel triennio.
- **Risorse necessarie**
  Rete di stakeholder; supporto amministrativo; risorse per attività progettuali.

Rafforzamento del monitoraggio delle attività di ricerca

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Assicurazione della Qualità della ricerca.
- **Azione**
  Implementazione di strumenti di monitoraggio sistematico degli indicatori di ricerca (pubblicazioni, progetti, impatto), anche ai fini della rendicontazione AQ.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Migliore completezza e aggiornamento dei dati; disponibilità di indicatori affidabili per il riesame e la programmazione.
- **Responsabilità / referente**
  Referente AQ dipartimentale; Delegato alla ricerca.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; piena implementazione entro il primo ciclo di monitoraggio.
- **Risorse necessarie**
  Supporto amministrativo; piattaforme informatiche; coordinamento con sistemi di Ateneo.

STATO DI AVANZAMENTO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO PREVISTE NEL RIESAME DELL'ANNO PRECEDENTE

(Da compilare a partire dal 2027)

3. RISULTATI RELATIVI ALLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

ANALISI

Nel 2025 il DEMDI ha proseguito nel rafforzamento del dialogo con il territorio, sviluppando iniziative che coinvolgono in maniera crescente stakeholder pubblici e privati. Le attività realizzate comprendono seminari, incontri con operatori economici, collaborazioni con enti e attivazione di percorsi di tirocinio e placement. Nel complesso, emerge una buona capacità del Dipartimento di interagire con il contesto esterno e di valorizzare le competenze sviluppate al proprio interno. Tuttavia, queste iniziative risultano ancora poco sistematizzate e non sempre riconducibili a una strategia organica di terza missione. In particolare, le attività di public engagement potrebbero essere ulteriormente sviluppate sia in termini di continuità sia di visibilità. Come punti di forza si evidenziano un buon livello di interazione con il territorio, un adeguato e costante coinvolgimento di stakeholder in attività formative e di ricerca e un significativo sviluppo di tirocini e collaborazioni.

CRITICITÀ /AREE DI MIGLIORAMENTO

- Limitata strutturazione delle attività di public engagement
- Necessità di maggiore integrazione strategica delle iniziative

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Strutturazione delle attività di public engagement

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Terza missione.
- **Azione**
  Pianificazione e sistematizzazione delle attività di divulgazione scientifica attraverso un calendario strutturato di eventi, seminari e iniziative aperte al territorio.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Incremento del numero di iniziative di public engagement; maggiore partecipazione di stakeholder e cittadini; miglioramento della visibilità delle attività dipartimentali.
- **Responsabilità / referente**
  Delegato alla Terza missione, Commissione TM.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; monitoraggio annuale.
- **Risorse necessarie**
  Risorse per organizzazione eventi, supporto comunicazione, coinvolgimento docenti.

Rafforzamento delle relazioni con il sistema produttivo e istituzionale

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Terza missione e Ricerca applicata.
- **Azione**
  Sviluppo di collaborazioni strutturate con imprese, enti pubblici e ordini professionali, anche attraverso accordi e progetti congiunti.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Incremento del numero di accordi attivi; aumento del coinvolgimento degli stakeholder nelle attività formative e di ricerca.
- **Responsabilità / referente**
  Direttore di Dipartimento, Delegati TM e ricerca.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; consolidamento nel triennio.
- **Risorse necessarie**
  Networking, risorse organizzative interne, supporto amministrativo.

STATO DI AVANZAMENTO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO PREVISTE NEL RIESAME DELL'ANNO PRECEDENTE

(Da compilare a partire dal 2027)

4. RISULTATI RELATIVI AI DOTTORATI DI RICERCA

ANALISI

Il **Dottorato di Ricerca in *Economia e Management*** si configura come un percorso triennale di alta formazione orientato allo sviluppo di competenze avanzate nei campi dell'economia, del management e delle tecnologie, con una forte attenzione ai temi dell'innovazione, della sostenibilità e della qualità. Il programma si distingue per un'impostazione interdisciplinare e per una marcata apertura internazionale, garantita sia dalla composizione del Collegio dei docenti – che include studiosi italiani ed esteri – sia dalla struttura delle attività formative e di ricerca.

Il percorso è articolato in **due curricula**, "Economia" e "Management e Tecnologia", che condividono una solida base metodologica comune e si differenziano per gli approfondimenti tematici. Il primo privilegia l'analisi economica teorica e applicata, mentre il secondo si concentra sui sistemi aziendali, sulla sostenibilità e sull'innovazione tecnologica. L'organizzazione didattica prevede nel primo anno una formazione strutturata su metodologie quantitative, seguita da una fase di specializzazione e avvio della ricerca e, infine, dalla redazione della tesi nel terzo anno.

Nel 2024/2025 l'offerta didattica è stata ampia e articolata, comprendendo insegnamenti comuni e specifici per i due curricula, affiancati da una intensa attività seminariale con la partecipazione di docenti interni e visiting professor. La didattica è prevalentemente erogata in lingua inglese, a conferma della vocazione internazionale del corso.

Sul piano della ricerca, i dottorandi sono attivamente coinvolti in progetti, conferenze, workshop e **summer school**, contribuendo alla produzione scientifica del Dipartimento. Il rapporto tra prodotti della ricerca e numero di dottori di ricerca risulta superiore alla media nazionale, confermando un buon livello di produttività scientifica. Inoltre, la totalità dei dottori di ricerca risulta occupata a un anno dal conseguimento del titolo, evidenziando l'elevata efficacia del percorso in termini di sbocchi professionali.

L'**internazionalizzazione** rappresenta uno degli elementi qualificanti del Dottorato. Una quota significativa di dottorandi svolge periodi di studio e ricerca all'estero, sostenuti anche da specifici incentivi economici. Tuttavia, i dati ufficiali sugli indicatori di mobilità risultano parzialmente incompleti, evidenziando la necessità di migliorare le procedure di rilevazione.

Le opinioni dei dottorandi restituiscono un quadro positivo: il livello di soddisfazione complessiva è elevato e superiore alla media di Ateneo, con valutazioni particolarmente alte per le attività formative, le esperienze internazionali, le strutture e i servizi disponibili. Non emergono criticità rilevanti, se non una partecipazione non uniforme alle esperienze di mobilità internazionale.

Tra i principali punti di forza si evidenziano la qualità dell'offerta formativa, l'elevata produttività scientifica, l'integrazione con reti internazionali e la piena occupabilità dei dottori di ricerca.

CRITICITÀ /AREE DI MIGLIORAMENTO

Tra le aree di miglioramento figurano il rafforzamento dell'internazionalizzazione, la sistematizzazione della consultazione degli stakeholder e il consolidamento dei processi di monitoraggio e raccolta dati.

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Il Collegio ha individuato specifiche **azioni correttive**, tra cui la formalizzazione delle consultazioni con le parti interessate, il miglioramento della qualità dei dati sugli indicatori e il potenziamento del monitoraggio degli esiti occupazionali e delle opinioni degli alumni, in un'ottica di miglioramento continuo del Corso.

Rafforzamento della mobilità internazionale dei dottorandi

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Internazionalizzazione e didattica dottorale.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Aumentare la quota di dottorandi che svolgono periodi di mobilità internazionale di durata pari o superiore a tre mesi, con un target pari ad almeno il 50% degli iscritti per ciclo. Incrementare il numero di accordi attivi con istituzioni estere e di co-tutele.
- **Responsabilità / referente**
  Coordinatore del Dottorato, Delegato dipartimentale all'internazionalizzazione, Collegio dei Docenti.
- **Tempistiche**
  Avvio a partire dall'a.a. 2025/2026; monitoraggio annuale; consolidamento entro il ciclo successivo.
- **Risorse necessarie**
  Fondi per la mobilità dei dottorandi (borse e integrazioni), risorse dipartimentali per accordi internazionali, supporto amministrativo.

Rafforzamento del monitoraggio degli esiti occupazionali e rete alumni

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Assicurazione della Qualità e Terza missione.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Attivare un sistema strutturato di rilevazione degli esiti occupazionali a uno e tre anni dal conseguimento del titolo, con un tasso di copertura almeno pari all'80% degli alumni. Costruire una rete alumni attiva e funzionale al monitoraggio e al networking.
- **Responsabilità / referente**
  Coordinatore del Dottorato, uffici placement di Ateneo, Referente AQ.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; prima rilevazione completa entro 12 mesi.
- **Risorse necessarie**
  Supporto amministrativo; piattaforme informatiche; coordinamento con i servizi di Ateneo dedicati al placement.

Strutturazione del coinvolgimento degli stakeholder

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Terza missione e progettazione del percorso dottorale.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Formalizzare il coinvolgimento degli stakeholder tramite la realizzazione di almeno uno o due incontri annuali strutturati; integrare sistematicamente i feedback raccolti nella

progettazione delle attività formative; incrementare il numero di collaborazioni attive con imprese ed enti.

- **Responsabilità / referente**
  Coordinatore del Dottorato, Delegato alla Terza Missione, Collegio dei Docenti.
- **Tempistiche**
  Avvio nel corso del 2025; monitoraggio annuale.
- **Risorse necessarie**
  Impegno del personale docente; supporto organizzativo interno; eventuali risorse per eventi e incontri.

Miglioramento del sistema di monitoraggio e qualità dei dati

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Assicurazione della Qualità (AQ) del Dottorato.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Garantire la completezza e l'accuratezza dei dati relativi agli indicatori del corso (mobilità, produzione scientifica, placement, soddisfazione), raggiungendo un livello di copertura pari al 100% degli indicatori monitorati e riducendo la presenza di dati mancanti o non validati.
- **Responsabilità / referente**
  Coordinatore del Dottorato, Referente AQ dipartimentale, Uffici amministrativi di supporto.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; piena implementazione entro il primo ciclo annuale di monitoraggio.
- **Risorse necessarie**
  Supporto tecnico-amministrativo; utilizzo di piattaforme informatiche istituzionali; coordinamento con i sistemi informativi di Ateneo.

STATO DI AVANZAMENTO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO PREVISTE NEL RIESAME DELL'ANNO PRECEDENTE

(Da compilare a partire dal 2027)

5. RISULTATI RELATIVI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

ANALISI

Il processo di internazionalizzazione del DEMDI presenta segnali di crescita, ma si colloca ancora in una fase di consolidamento. Da un lato, si osservano alcuni elementi positivi, come l'aumento degli studenti provenienti da altri Atenei nei corsi di laurea magistrale e la presenza di percorsi a carattere internazionale. Inoltre, sono state avviate iniziative quali doppi titoli, attività seminariali in lingua inglese e collaborazioni con istituzioni straniere. Dall'altro lato, i dati evidenziano alcune

criticità rilevanti. In particolare, la presenza di studenti con titolo di accesso estero rimane molto contenuta, così come limitato è il livello di mobilità internazionale degli studenti. Anche l'offerta di insegnamenti in lingua straniera appare non ancora pienamente sviluppata. Nel complesso, emerge quindi l'esigenza di rafforzare in modo più strutturato le politiche di internazionalizzazione, sia sul piano della didattica sia su quello della ricerca.

CRITICITÀ /AREE DI MIGLIORAMENTO

- **incidenza molto bassa di studenti con titolo estero (≈1,1%)**
- riduzione della percentuale di insegnamenti in lingua estera (~7%)
- mobilità internazionale ancora limitata (CFU esteri ≈0,8%)

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Rafforzamento dell'offerta formativa in lingua inglese e dei percorsi internazionali

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Didattica e internazionalizzazione.
- **Azione**
  Incremento degli insegnamenti in lingua inglese e sviluppo di percorsi internazionali (double degree, joint programmes).
- **Obiettivi e target misurabili**
  Aumento della percentuale di insegnamenti in lingua straniera; incremento degli studenti internazionali iscritti.
- **Responsabilità / referente**
  Coordinatori CdS, Delegato all'internazionalizzazione.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; consolidamento entro il 2027.
- **Risorse necessarie**
  Docenti con competenze linguistiche, risorse per accordi internazionali, supporto organizzativo.

Incremento della mobilità internazionale degli studenti

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Internazionalizzazione e didattica.
- **Azione**
  Promozione della mobilità outgoing e incoming attraverso il rafforzamento degli accordi Erasmus e internazionali e iniziative di informazione e supporto agli studenti.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Aumento della percentuale di studenti con esperienze formative all'estero (CFU conseguiti all'estero); incremento degli studenti incoming.
- **Responsabilità / referente**
  Delegato all'internazionalizzazione, Ufficio relazioni internazionali.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; monitoraggio annuale.
- **Risorse necessarie**
  Fondi per la mobilità, supporto amministrativo, accordi internazionali.

Sviluppo dell'internazionalizzazione della ricerca e della didattica avanzata

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Ricerca e internazionalizzazione.
- **Azione**
  Incentivazione di visiting professor, seminari internazionali e partecipazione a network di ricerca.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Aumento del numero di collaborazioni internazionali attive; incremento delle attività scientifiche e didattiche con partner esteri.
- **Responsabilità / referente**
  Delegato alla ricerca, Delegato all'internazionalizzazione.

- **Tempistiche**
  Azione continuativa; monitoraggio annuale.
- **Risorse necessarie**
  Fondi per visiting, supporto amministrativo, infrastrutture per attività seminariali.

STATO DI AVANZAMENTO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO PREVISTE NEL RIESAME DELL'ANNO PRECEDENTE

(Da compilare a partire dal 2027)

6. RISORSE

ANALISI

Nel corso del 2025 il DEMDI ha potuto disporre di un insieme articolato di risorse finanziarie, umane e strutturali, complessivamente adeguato allo svolgimento delle attività istituzionali, pur con alcune criticità legate alla sostenibilità nel medio periodo e alla necessità di un ulteriore rafforzamento in specifici ambiti.

Risorse finanziarie

Le risorse economiche del Dipartimento derivano da una pluralità di fonti, comprendenti finanziamenti di Ateneo (FFO e budget dipartimentale), proventi da progetti di ricerca competitivi, convenzioni con soggetti esterni e attività di terza missione.

Nel 2025 si registra un incremento della capacità di attrazione di fondi esterni, segnale positivo della competitività scientifica del Dipartimento e della sua crescente integrazione con il contesto territoriale. Le risorse sono impiegate per il finanziamento di:

- attività didattiche (supporto alla didattica, tutorato, innovazione metodologica);
- progetti di ricerca e partecipazione a bandi competitivi;
- iniziative di terza missione e public engagement;
- funzionamento dei corsi di dottorato e mobilità internazionale.

Tuttavia, permane una certa dipendenza dalle risorse esterne per il finanziamento delle attività di ricerca, che richiede un ulteriore consolidamento della progettualità competitiva.

Risorse di personale docente e tecnico-amministrativo

Il Dipartimento dispone di un corpo docente qualificato e diversificato per ambiti disciplinari, in grado di sostenere sia l'offerta formativa sia la produzione scientifica. Il livello di qualificazione

scientifica appare adeguato, con una buona partecipazione alle attività di ricerca e di didattica avanzata.

Nel corso dell'anno si sono registrate variazioni nel personale docente, legate a nuove assunzioni, progressioni di carriera e cessazioni. Tali dinamiche hanno contribuito, da un lato, al rinnovamento del corpo accademico e all'ingresso di nuove competenze, ma, dall'altro, hanno determinato in alcuni casi un incremento dei carichi didattici e organizzativi per il personale in servizio.

Il personale tecnico-amministrativo, pur garantendo il funzionamento delle attività dipartimentali, risulta in alcuni ambiti numericamente limitato rispetto alla crescente complessità delle procedure (in particolare per la gestione della ricerca competitiva e delle attività internazionali).

Esiti del reclutamento e variazioni intervenute

Le politiche di reclutamento hanno perseguito l'obiettivo di rafforzare la qualità scientifica e la copertura didattica dei settori strategici. Gli esiti risultano complessivamente positivi in termini di qualificazione dei nuovi ingressi.

Tuttavia, le variazioni intervenute (pensionamenti e mobilità) richiedono una programmazione attenta per evitare squilibri tra settori scientifico-disciplinari e garantire la sostenibilità dell'offerta formativa.

Risorse strutturali e strumentali

Il Dipartimento dispone di aule, spazi per la didattica, uffici e infrastrutture informatiche adeguati allo svolgimento delle attività. Negli ultimi anni è stato avviato un processo di aggiornamento delle dotazioni tecnologiche, che ha favorito anche lo sviluppo della didattica digitale.

Permangono tuttavia margini di miglioramento in termini di:

- ampliamento e ammodernamento degli spazi;
- potenziamento delle infrastrutture a supporto della ricerca;
- miglior utilizzo integrato delle risorse digitali.

Criteri di ripartizione delle risorse

La distribuzione interna delle risorse avviene sulla base di criteri che tengono conto delle esigenze della didattica, della ricerca e della terza missione, nonché delle priorità strategiche del Dipartimento.

In particolare, si rileva una crescente attenzione all'utilizzo di criteri legati alla performance (produttività scientifica, partecipazione a bandi, attività didattica), anche se permane l'esigenza di una ulteriore formalizzazione e trasparenza dei meccanismi di allocazione.

Incentivi e premialità

Il Dipartimento prevede forme di incentivazione, anche in coerenza con le politiche di Ateneo, volte a valorizzare:

- la partecipazione a progetti competitivi;
- la qualità della produzione scientifica;
- l'impegno nelle attività didattiche e di terza missione.

Tali strumenti, pur presenti, risultano ancora parzialmente sviluppati e potrebbero essere ulteriormente rafforzati al fine di incentivare comportamenti virtuosi e migliorare le performance complessive.

CRITICITÀ /AREE DI MIGLIORAMENTO

Nel complesso, il DEMDI presenta una dotazione di risorse adeguata allo svolgimento delle proprie attività istituzionali, con segnali positivi soprattutto nella capacità di attrarre finanziamenti e nella qualificazione del personale docente.

Permangono tuttavia alcune **criticità**, riconducibili principalmente:

- alla necessità di rafforzare il personale tecnico-amministrativo;
- alla sostenibilità dei carichi didattici;
- alla strutturazione dei criteri di allocazione delle risorse;
- al consolidamento dei meccanismi di incentivazione.

Tali aspetti costituiscono ambiti prioritari di intervento nell'ottica del miglioramento continuo e del rafforzamento della qualità complessiva del Dipartimento.

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Rafforzamento del personale tecnico-amministrativo a supporto di didattica, ricerca e internazionalizzazione

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Organizzazione e gestione delle risorse umane; supporto tecnico-amministrativo.
- **Azione**
  Potenziamento del personale tecnico-amministrativo e miglioramento dell'organizzazione interna, con particolare riferimento alle attività di supporto alla progettazione della ricerca, alla gestione dei progetti e all'internazionalizzazione.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Riduzione dei tempi di gestione amministrativa dei progetti; aumento del numero di proposte progettuali supportate; miglioramento della soddisfazione interna del personale docente rispetto ai servizi amministrativi.
- **Responsabilità / referente**
  Direttore di Dipartimento; Responsabile amministrativo; Delegati alla ricerca e internazionalizzazione.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; progressivo rafforzamento nel triennio.
- **Risorse necessarie**
  Eventuali nuove unità di personale o riallocazione interna; attività di formazione del personale; supporto organizzativo.

Rafforzamento della capacità di attrazione di risorse finanziarie esterne

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Ricerca e gestione finanziaria.
- **Azione**
  Sviluppo di azioni mirate a incrementare la partecipazione a bandi competitivi e la capacità di attrarre finanziamenti esterni.
- **Obiettivi e target misurabili**
  Incremento del numero di progetti finanziati; aumento delle entrate da ricerca; miglioramento del tasso di successo nei bandi.
- **Responsabilità / referente**
  Delegato alla ricerca; Commissione ricerca; Direttore.
- **Tempistiche**
  Avvio nel 2025; monitoraggio annuale.
- **Risorse necessarie**
  Supporto alla progettazione; formazione; eventuali fondi di cofinanziamento.

Potenziamento delle infrastrutture e delle risorse strumentali

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Strutture e supporto alla didattica e ricerca.
- **Azione**
  Miglioramento e aggiornamento degli spazi e delle dotazioni tecnologiche a supporto della didattica e della ricerca, con particolare attenzione alla digitalizzazione.

- **Obiettivi e target misurabili**
  Aumento dell'utilizzo di strumenti digitali per la didattica; miglioramento delle condizioni degli spazi; incremento della fruibilità delle infrastrutture.
- **Responsabilità / referente**
  Direttore di Dipartimento; Responsabili delle strutture; Delegato alla didattica.
- **Tempistiche**
  Interventi progressivi nel triennio 2025–2027.
- **Risorse necessarie**
  Finanziamenti di Ateneo e dipartimentali; investimenti in attrezzature; supporto tecnico.

Miglioramento della programmazione e del riequilibrio dei carichi didattici

- **Ambito di competenza del Dipartimento**
  Didattica e gestione del personale docente.
- **Azione**
  Ottimizzazione della distribuzione dei carichi didattici tra i docenti, anche alla luce delle variazioni intervenute nel corpo accademico (nuovi ingressi, cessazioni, progressioni).
- **Obiettivi e target misurabili**
  Maggiore equilibrio nella distribuzione dei carichi didattici; riduzione di situazioni di sovraccarico; miglioramento della qualità percepita della didattica.
- **Responsabilità / referente**
  Direttore di Dipartimento; Coordinatori dei CdS; Commissione didattica.
- **Tempistiche**
  A partire dalla programmazione didattica 2025/2026; revisione annuale.
- **Risorse necessarie**
  Disponibilità del personale docente; strumenti di monitoraggio dei carichi.

STATO DI AVANZAMENTO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO PREVISTE NEL RIESAME DELL'ANNO PRECEDENTE

(Da compilare a partire dal 2027)

CRITICITÀ PER ATENEO

Criticità / Area di miglioramento	Descrizione sintetica	Intervento richiesto all'Ateneo	Priorità	Impatto atteso
Carenza di personale tecnico-amministrativo	Dotazione TA non adeguata a supportare ricerca, progettazione e internazionalizzazione	Incremento organico o riallocazione risorse TA e rafforzamento competenze	Alta	Elevato (incide su ricerca, didattica e progettualità)
Complessità delle procedure amministrative	Processi complessi e disomogenei (progetti, rendicontazione, accordi)	Semplificazione e standardizzazione procedure; potenziamento uffici centrali	Alta	Elevato (migliora efficienza e capacità operativa)
Insufficienza risorse per internazionalizzazione	Limitati fondi per mobilità studenti e dottorandi	Incremento finanziamenti e rafforzamento politiche di mobilità	Alta	Elevato (incide su indicatori AVA3 e attrattività)
Inadeguatezza infrastrutture e spazi	Spazi didattici e di ricerca migliorabili; dotazioni tecnologiche da aggiornare	Investimenti infrastrutturali e ammodernamento attrezzature	Media-Alta	Elevato (qualità didattica e ricerca)
Politiche di reclutamento e punti organico	Squilibri tra SSD e carichi didattici dovuti a cessazioni e mobilità	Programmazione reclutamento e assegnazione PO coerente con fabbisogni	Alta	Elevato (sostenibilità didattica e ricerca)
Sistemi informativi e monitoraggio dati	Difficoltà nella raccolta e integrazione dati AQ	Potenziamento sistemi informativi e integrazione banche dati	Media	Medio-Alto (fondamentale per AQ e riesame)
Sistemi di incentivazione e premialità	Incentivi non pienamente strutturati o efficaci	Definizione politiche premiali di Ateneo più incisive e omogenee	Media	

Le criticità individuate presentano livelli differenziati di priorità e impatto, ma risultano accomunate dalla **necessità di interventi a livello di Ateneo**, in quanto incidono su dimensioni sistemiche (risorse umane, infrastrutture, semplificazione amministrativa, sistemi informativi e politiche di incentivazione). Il loro superamento rappresenta una condizione abilitante per il pieno raggiungimento degli obiettivi strategici del Dipartimento e per il miglioramento degli indicatori di qualità.