



TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA

Facoltà di Economia
Dipartimento di Management e Diritto

PIANO TRIENNALE DIPARTIMENTALE DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT E DIRITTO 2024-2026

Approvato dal Consiglio di Dipartimento il 16 luglio 2024



Sommario

1. CONTESTO E ATTIVITÀ DEL DIPARTIMENTO.....	3
1.1. PRINCIPALI AMBITI DELL'ATTIVITÀ DI RICERCA	6
1.2. DIDATTICA ISTITUZIONALE	8
1.3. PRINCIPALI AMBITI DI INTERVENTO NELL'ATTIVITÀ DI TERZA MISSIONE.....	10
1.4. POSIZIONAMENTO DEL DIPARTIMENTO RISPETTO AL DOCUMENTO STRATEGICO DI ATENEO.....	15
2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	17
2.1. RISORSE UMANE IMPIEGATE.....	18
2.1.1. <i>Personale docente</i>	18
2.1.2. <i>Personale tecnico-amministrativo</i>	20
2.1.3. <i>Infrastrutture</i>	21
3. SISTEMA DI AQ DEL DIPARTIMENTO.....	24
4. CRITERI PER L'ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE E STRUTTURALI.....	26
5. STRATEGIA E PROGRAMMAZIONE DELLA DIDATTICA DEL DIPARTIMENTO.....	27
5.1. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE.....	27
5.2. STRATEGIA: DEFINIZIONE DI OBIETTIVI PLURIENNALI	35
5.3. AZIONI E INDICATORI IN LINEA CON IL PSA	40
6. STRATEGIA E PROGRAMMAZIONE DELLA RICERCA DEL DIPARTIMENTO	45
6.1. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE.....	45
6.2. STRATEGIA: DEFINIZIONE DI OBIETTIVI PLURIENNALI	47
6.3. AZIONI E INDICATORI IN LINEA CON IL PSA	53
7. STRATEGIA E PROGRAMMAZIONE DELLA TERZA MISSIONE DEL DIPARTIMENTO	59
7.1. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE.....	59
7.2. STRATEGIA: DEFINIZIONE DI OBIETTIVI PLURIENNALI	62
7.3. AZIONI E INDICATORI IN LINEA CON IL PSA	66
ACRONIMI	70
INDICE DELLE TABELLE, FIGURE E BOX	71

1. Contesto e attività del Dipartimento

Il Piano Triennale Dipartimentale (PTD) documenta l'attività di pianificazione, monitoraggio e riesame per il triennio 2024-2026. Nella sua stesura si è tenuto conto delle *Linee guida per un uso della lingua italiana inclusivo e attento al genere. Una scrittura correttamente 'Vergata'*.

Il Dipartimento di Management e Diritto (DMD) è stato istituito nel 2015 (DR n. 1714/2015) all'interno della Facoltà di Economia dell'Università di Roma "Tor Vergata" (istituita con DR n. 1784/2014). La caratteristica distintiva del DMD è quella di essere un centro di ricerca, formazione e sviluppo in ambito aziendale, giuridico, economico ed economico-geografico (<https://economia.uniroma2.it/dmd>).

L'istituzione del DMD si inquadra nel più ampio disegno di riorganizzazione della Facoltà, che ha determinato la confluenza delle risorse e delle funzioni dei tre Dipartimenti pre-esistenti ⁽¹⁾ in due nuove strutture con finalità distinte ("Management e Diritto" e "Economia e Finanza"). Dalla istituzione a oggi, il DMD ha individuato in una *mission* e in una *vision* specifiche, la sua identità scientifico-culturale, affermando il proprio ruolo nell'Ateneo e nel più ampio panorama economico e sociale.

Il DMD ha come *mission* *la crescita, la formazione, la valorizzazione delle persone, nonché la sostenibilità e l'innovazione delle imprese, delle amministrazioni pubbliche e delle organizzazioni non-profit*.

Coerentemente alla *vision* e alla *mission* e agli obiettivi di valore pubblico dell'Ateneo, il DMD si impegna a:

- i) offrire una didattica di elevata qualità che incoraggi e supporti la crescita personale e professionale delle proprie studentesse e dei propri studenti;
- ii) condurre una ricerca scientifica che contribuisca a comprendere e incidere su problematiche economiche e sociali di respiro nazionale e internazionale, attraverso la valorizzazione e l'applicazione della conoscenza;
- iii) svolgere un'attività di Terza Missione/Impatto Sociale diffusa e partecipata, in stretta collaborazione con il territorio e la società, contribuendo attivamente al benessere economico, sociale e culturale della comunità.

Nel perseguire la sua *mission*, il DMD pone al centro della propria attenzione le tematiche della responsabilità, della giustizia, dell'efficienza, della sostenibilità, dell'innovazione e della digitalizzazione, sia nelle imprese che nelle amministrazioni pubbliche e nelle organizzazioni non-profit. Caratteristiche comuni alle attività di didattica, ricerca e terza missione sono la multidisciplinarietà ⁽²⁾, l'innovatività, l'interesse per la dimensione internazionale e l'apertura alla società.

Nella sua *vision*, il DMD ambisce a *creare un contesto di crescita, trasferimento e valorizzazione delle conoscenze per contribuire a una società sempre più responsabile, sostenibile, giusta e inclusiva*.

⁽¹⁾ "Impresa Governo Filosofia", "Economia, Diritto e Istituzioni" e "Economia e Finanza".

⁽²⁾ Sulla multidisciplinarietà si rinvia ai paragrafi 1.1 e 1.2.



La comunità delle studiose e degli studiosi che ne fanno parte sostiene la ricerca scientifica di qualità, a livello nazionale e internazionale. Il DMD investe nel reclutamento del corpo docente, sia in termini di progressione sia in termini nuove risorse, incentiva il dialogo con il territorio e la collettività. La verifica della qualità delle azioni, delle ricadute e dei risultati si alimenta attraverso il continuo confronto con imprese, amministrazioni pubbliche ed altri qualificati *stakeholder*; inoltre, le attività di *public engagement* costituiscono importanti strumenti di connessione con le istanze della società.

In questo quadro, il DMD garantisce la compenetrazione di didattica, ricerca e terza missione a beneficio di:

- *una formazione di qualità*, allineando la propria offerta formativa (Corsi di Studio triennali e magistrali, Corsi di Dottorato di ricerca e Master di I e II livello) alle sfide attuali. Il DMD, in aggiunta, partecipa attivamente alla formazione delle studentesse e degli studenti di altre strutture della Facoltà di Economia e dell'Ateneo. Grazie a una proposta formativa che coniuga sapientemente aspetti teorici e applicazioni pratiche attraverso metodologie innovative di apprendimento, il DMD è oggi un protagonista di assoluto rilievo nel panorama della formazione universitaria e professionale *post lauream*, in ambito nazionale e internazionale. L'offerta didattica del DMD (<https://economia.uniroma2.it/dmd/offerta-formativa/>) consta di tre corsi di laurea, che attraggono un **numero complessivo di studentesse e studenti pari a 2.453**, da tutta Italia e dal mondo, due corsi di Dottorato che, con 117 iscritti nel 2023, risultano in continua crescita e diciassette Master, erogati in collaborazione con numerose imprese ed istituzioni di elevato profilo, che attraggono un numero di discenti pari a circa 250 su base annua;
- *lo sviluppo quali-quantitativo della ricerca* in settori fondamentali del management e del diritto (<https://economia.uniroma2.it/dmd/ricerca/>), al fine di avanzare la conoscenza nell'ambito delle scienze aziendali, giuridiche e economiche. Il DMD, in particolare, ha contribuito agli importanti risultati ottenuti dall'Ateneo in alcune delle più accreditate classifiche mondiali (ad esempio, il QS ranking), dimostrando una notevole capacità di attrazione di risorse economiche a supporto della ricerca. Grazie alla combinazione di contributi di studiose e studiosi provenienti da discipline aziendali, giuridiche e economiche, il DMD costituisce oggi una comunità di studio e ricerca dinamica e innovativa, con caratteristiche peculiari nel panorama nazionale. Nei rispettivi ambiti di ricerca scientifica, i componenti del DMD dimostrano una presenza attiva e riconosciuta, così come dimostrato, tra gli altri:
 - a) dai ruoli formali di coordinamento rivestiti in prestigiose società scientifiche, accademie e associazioni di respiro internazionale e nazionale, quali, ad esempio: Academy of Management, Accademia Italiana di Economia Aziendale, American Council on Consumer Interests, Associazione dei Docenti di Economia degli Intermediari Finanziari e Finanza d'Impresa, Associazione dei Professori di Diritto amministrativo, Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale, BrainLine, European Academy of Management, European Association for Research on Services, European Group for Public Administration, European Real Estate Society, International Federation of Scholarly Associations of Management, International Research Society for Public Management, Istituto di Ricerca sulla Pubblica Amministrazione, Nedcommunity;



- b) dai ruoli di direzione in qualificate riviste di rilievo internazionale e nazionale, quali, ad esempio: AmbienteDiritto, Analisi giuridica dell'economia, Azienda Pubblica, Bancaria, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Diritto del mercato assicurativo e finanziario, European Management Journal, Giurisprudenza Commerciale, Health Services Management Research, Il Foro Italiano, International Journal of Globalisation and Small Business, International Journal of Public Sector Management, Journal of Management History, Journal of Small Business and Enterprise Development, Journal of Organization and Management, Management Decision, Public Management Review, Strategic Change, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, Rivista Trimestrale di Diritto Tributario.

Inoltre, i componenti del Dipartimento partecipano attivamente alle attività delle rispettive associazioni e società scientifiche di appartenenza e molti di loro fanno parte di *editorial board* di riviste e di comitati scientifici di collane con diffusione a livello nazionale ed internazionale.

- *l'interazione con le diverse realtà del contesto socio-culturale, economico e produttivo* (<https://economia.uniroma2.it/dmd/terza-missione/>), al fine di rendere comprensibili e fruibili le conoscenze più avanzate, così come sviluppate nell'ambito dell'attività di ricerca dipartimentale. Nei suoi ambiti di attività il DMD è un interlocutore riconosciuto e affidabile, così come dimostrano le numerose iniziative e i molti accordi di collaborazione nel tempo avviati con imprese, enti e amministrazioni pubbliche, ordini e organismi professionali, organizzazioni *non profit* di rilievo locale, nazionale e internazionale (per maggiori informazioni si rinvia al par 1.3 di questo documento). Si rileva, inoltre, un significativo coinvolgimento delle studioso e degli studiosi del DMD in diversi ruoli istituzionali interni e esterni all'Ateneo. Con riferimento ai primi - senza pretesa di esaustività e a mero titolo esemplificativo - si segnalano: il Prorettorato al Bilancio e al Controllo di gestione; la Presidenza del Presidio di Qualità; la Presidenza della Facoltà di Economia; la Delega allo Sviluppo di Imprese, Spin-off e Start-up; il coordinamento del Centro di Ricerca Interdipartimentale per le TeleInfrastrutture – CTIF; il coordinamento del Comitato per l'Attuazione della Mission e della Vision di Ateneo a favore dello Sviluppo Sostenibile; la presenza nel Consiglio di Amministrazione, nel Consiglio Tecnico Amministrativo del Centro Congressi e Rappresentanza di Villa Mondragone, nella Commissione di Ateneo per la Valorizzazione dei Risultati della Ricerca Universitaria e Trasferimento Tecnologico – CVRTT, nonché nel Comitato Spin-off e Start-up.

Il Dipartimento riunisce 29 professoresse e professori di prima fascia, 23 professoresse e professori di seconda fascia e 17 ricercatrici e ricercatori, per un totale di 69 unità, di cui³:

- circa il 60% appartiene all'area economico-aziendale (area CUN 13, attualmente: ECON-01/A Economia politica; ECON-06/A Economia aziendale; ECON-07/A Economia e gestione delle imprese; ECON-08/A Organizzazione aziendale; ECON-09/B Economia degli intermediari finanziari);

³ Il dato è rilevato alla data del 30 maggio 2024. Per il dettaglio si rinvia al paragrafo 2.1.1. di questo documento



- circa il 36% appartiene all'area giuridica (area CUN 12, attualmente: 12/GIUR-01 Diritto Privato; 12/GIUR-02 Diritto Commerciale e della Navigazione; 12/GIUR-03 Diritto dell'economia e Dei Mercati Finanziari e Agroalimentari; 12/GIUR-04 Diritto Del Lavoro; 12/GIUR-05 Diritto Costituzionale e Pubblico; 12/GIUR-06 Diritto Amministrativo e Pubblico; 12/GIUR-08 Diritto Tributario; 12/GIUR-11 Diritto Comparato);
- circa il 3% appartiene al SSD GEOG-01/B Geografia economico-politica (area CUN 11).

Per far fronte alle attività strumentali e garantire la crescita del Dipartimento, il DMD dispone di 16 unità di personale tecnico amministrativo.

Nel quadro più ampio di *vision* e *mission* perseguite dal DMD, si illustrano di seguito i principali ambiti di attività di ricerca, didattica e terza missione.

1.1. Principali ambiti dell'attività di ricerca

La ricerca del DMD si sviluppa su aree multidisciplinari, rappresentate principalmente dall'area economico-aziendale (area CUN 13) e dall'area giuridica (area CUN 12), e dall'area GEOG-01/B Geografia economico-politica (area CUN 11).

La produzione scientifica in questi ambiti ha fatto sì che l'Ateneo abbia raggiunto ottimi risultati a livello internazionale, come dimostrato, ad esempio, dagli ultimi dati elaborati dal **QSWorld University Rankings** (<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-roma-tor-vergata>). Il nostro Ateneo ha ricevuto particolare gradimento nell'area **Business & Management**, su cui appunto si concentra il DMD, e nell'area **Law**, per la quale il DMD vanta un'ottima rappresentanza nell'Ateneo stesso.

Quale significativa espressione anche di multidisciplinarietà, le studiose e gli studiosi del DMD sviluppano lavori sulle seguenti aree tematiche, che sono trasversali ai gruppi di ricerca e che sono affrontate da punti di vista disciplinari differenti e complementari (<https://economia.uniroma2.it/dmd/pubblicazioni/>):

- Analisi e regolazione dei mercati, delle imprese e degli intermediari finanziari.
- Attori, modelli e processi di pianificazione, programmazione, governo e sviluppo di territori.
- Attori, modelli e processi di sviluppo dell'imprenditorialità.
- Diritto, management ed economia dei contratti.
- Determinazioni quantitative, analisi, progettazione, gestione e valutazione dei processi decisionali.
- Management e diritto di imprese, amministrazioni, enti pubblici e privati.
- Politiche, strumenti, pratiche e processi di tutela e valorizzazione degli individui.
- Politiche, strumenti e processi di innovazione e transizione digitale, ambientale e sociale.
- Processi e meccanismi di regolazione/acquisizione e gestione dei beni e dei servizi.
- Processi di riforma e cambiamento organizzativo.
- Rapporti tra ordinamenti, diritto sovranazionale, transnazionale e globale.
- Rendicontazione e misurazione delle performance economico finanziarie e di sostenibilità e determinazione del valore delle aziende.

L'attività scientifica del DMD si esprime anche attraverso:



a) i due Dottorati di Ricerca ⁽⁴⁾:

- Dottorato in Economia Aziendale - PhD in Management (<https://economia.uniroma2.it/phd/management>);
- Dottorato in Teoria dei Contratti, dei Servizi e dei Mercati (<https://economia.uniroma2.it/phd/contratti-servizi-mercato>);

b) i Centri e gli Osservatori di Ricerca (<https://economia.uniroma2.it/dmd/centri-di-ricerca>), quali, ad esempio, il Centro di Ricerca sull'Amministrazione Digitale – CRAD e l'Osservatorio Scientifico sulle Imprese Femminili – OSIF (<https://impresefemminili.it/>)

Nel 2023 è stato inoltre istituito il Laboratorio di Studi Avanzati di Management e Diritto, che ha lo scopo di raccordare e coordinare i diversi ambiti e interessi di studio, non solo con riferimento alla ricerca, ma anche in un'ottica combinata di azioni integrate di didattica, ricerca e terza missione. Tutto ciò allo scopo non solo di progettare proposte utili all'attrazione di nuovi finanziamenti, ma anche e soprattutto al fine di favorire la circolazione di idee e di risultati, attraverso la realizzazione di un ambiente di apprendimento e di ricerca comune, utile, virtuale e decentrato, pienamente accessibile non solo alle studiose e agli studiosi del DMD, ma anche ai discenti e agli altri *stakeholder* rilevanti, quali imprese e istituzioni.

Quanto alle risorse, le principali fonti di finanziamento provengono dalla partecipazione a bandi competitivi a livello regionale, nazionale e internazionale, nonché dalle attività di terza missione (su cui si rinvia al paragrafo 1.3 di questo documento).

Con riferimento ai progetti internazionali finanziati su base competitiva, i componenti del DMD risultano attualmente con ruoli di coordinamento in numerosi progetti, tra cui si menzionano, a mero titolo esemplificativo, gli Horizon Europe SAPIENS ("Sustainability And Procurement in International, European, and National System") e HEPHAESTUS ("Heritage in EuroPe: new technologies in crAft for prEServing and innovaTing fUTUREs").

Quanto ai progetti nazionali finanziati su base competitiva, i componenti del DMD risultano attualmente con ruoli di coordinamento nei seguenti progetti PRIN:

- in qualità di Principal Investigator:
 - *Corruption risk in municipal governments*, PRIN 2022;
 - *Small and Smart Villages Governance: development and validation of a model from one of the Borghi più Belli d'Italia*, PRIN 2022;
 - *La tassazione e la finanza pubblica nella transizione verso uno sviluppo economico sostenibile* (Taxation and public finance in the transition towards a sustainable economic development), PRIN PNNR 2022;
- in qualità di responsabili di unità o collaboratori scientifici:
 - *The dark side of algorithms under the comparative lens: automated administrative decisions between efficiency and due process*, PRIN 2022;
 - *Printing of smart soft robotics (4D P.Ro.)*, PRIN 2022.

⁽⁴⁾ Sulla caratterizzazione dei due Dottorati si rinvia al paragrafo 1.2.



- *Digital Vulnerability in European Private Law*, PRIN 2020;

Infine, il DMD è significativamente coinvolto anche su attività finanziate nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), attraverso, ad esempio, i seguenti progetti: *i)* GRINS – Growing Resilient, Inclusive and Sustainable; *ii)* Ecosistemi dell'innovazione, Progetto Rome Technopole.

1.2. Didattica istituzionale

La multidisciplinarietà della *faculty* del DMD garantisce un'offerta formativa composta e rispondente alle esigenze della domanda di professionalità da parte del mercato, orientando la preparazione e la specializzazione degli studenti in varie aree del management, del diritto e della consulenza professionale; tutto questo in base ad approcci che rispondono anche a contesti internazionali, in piena coerenza con il Piano Strategico di Ateneo. In particolare, in linea con gli obiettivi dell'Ateneo, l'offerta formativa del DMD offre una possibilità di accesso alle studentesse e agli studenti interessati all'erogazione di corsi sia in lingua italiana, sia in lingua inglese.

Con tali premesse, l'offerta formativa del DMD si sviluppa attraverso:

- un Corso di Studio (CdS) triennale, della Classe di laurea L-18, denominato "Economia e Management" (<https://economia.uniroma2.it/cdl/triennio/clem>);
- due CdS magistrali, della Classe di laurea LM-77, denominati "Economia e Management" (<https://economia.uniroma2.it/cdl/biennio/clem>) e "Business Administration", quest'ultimo erogato interamente in lingua inglese (<https://economia.uniroma2.it/master-science/ba>);
- la partecipazione attiva alla gestione e organizzazione del CdS triennale interclasse in "Business Administration and Economics" (Classi di Laurea L-18 ed L-33), esprimendone il Coordinatore (<https://economia.uniroma2.it/ba/business-administration-economics>) ⁽⁵⁾.
- diciassette programmi Master (<https://economia.uniroma2.it/dmd/offerta-formativa>), di cui otto di I livello e nove di II livello. Nello specifico, i Master di I Livello sono i seguenti: *i)* Economia della Cultura: Politiche, Governo e Gestione; *ii)* Economia e Management della Comunicazione dei Media; *iii)* Economia e Gestione Immobiliare; *iv)* Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali; *v)* Gestione della Disabilità e delle Diversità; *vi)* Management delle Organizzazioni e della Dottrina Sociale della Chiesa; *vii)* Marketing e Management dello Sport.; *viii)* Master per le Professioni Economico-Contabili. I Master di II Livello, al contempo, sono i seguenti: *i)* Antitrust e Regolazione dei Mercati; *ii)* Bilancio, Audit e Controlli nelle Amministrazioni Pubbliche; *iii)* Competenze Digitali per la Protezione dei Dati, la Cybersecurity e la Privacy; *iv)* Diritto Tributario; *v)* Economia e Progettazione Europea dello Sviluppo Territoriale Sostenibile; *vi)* Executive Master in Business Administration; *vii)* La Disciplina dei Contratti Pubblici; *viii)* Rendicontazione Innovazione Sostenibilità; *ix)* Innovazione e Management nelle Amministrazioni Pubbliche.
- Due corsi di Dottorato di Ricerca: "Economia Aziendale – PhD in Management" (<https://economia.uniroma2.it/phd/management>) e "Teoria dei contratti, dei servizi e dei mercati" (<https://economia.uniroma2.it/phd/contratti-servizi-mercato>). Nello specifico:

⁽⁵⁾ Tale CdS afferisce al Dipartimento di "Economia e Finanza" e, pertanto, esso non è oggetto di analisi in questo documento.



- il Corso di Dottorato in “Economia Aziendale – PhD in Management” prevede un programma dottorale internazionale e intersettoriale della durata di 3 anni, il cui obiettivo è preparare gli studenti a condurre ricerca di alto profilo, nel campo del management, presso università, aziende e centri di ricerca. Il programma è composto da tre *track*: Banking & Finance, Business Management & Accounting e Public Management & Governance, in cui le lezioni e i seminari sono tenuti prevalentemente in lingua inglese, così come la redazione delle tesi di dottorato. Ogni percorso ha il proprio coordinatore e si concentra su attività di ricerca specifiche, lezioni e seminari in base agli interessi di ricerca peculiari trattati. Viene erogato, inoltre, un corso di metodologia della ricerca *inter-track* per le dottorande e i dottorandi del primo anno.

Il Collegio dei Docenti è composto da 41 docenti, che coprono l'intero spettro dei settori scientifico-disciplinari economico-aziendali. Un quarto dei componenti del collegio è composto da studiosi appartenenti a prestigiose università e centri di ricerca all'estero (Stati Uniti, Regno Unito, Germania, Francia, Belgio, Svizzera).

Considerando gli ultimi tre cicli, sono stati iscritti 51 dottorande e dottorandi, di cui 35 con borsa di studio (2 borse PNRR e 5 borse finanziate tramite fondi PON). Il dottorato ha accolto anche *visiting PhD* dall'estero e avviato diverse co-tutele internazionali.

Tra i punti di forza del dottorato, oltre all'elevato livello di internazionalizzazione della didattica e della ricerca, vi è la strutturazione di un percorso formativo che concentra nel primo anno oltre 126 ore di formazione sui principali metodi di ricerca (*Research Design, Literature Review, Advanced Statistics, Social Network Analysis, Case Studies Methods, Qualitative Comparative Analysis Methods, ecc.*). A partire dal secondo e terzo anno si concentrano le *Special Lecture* per ognuna delle tre *track* e lo svolgimento del periodo di studio all'estero e nelle imprese.

Gli eccellenti risultati del dottorato sono testimoniati dall'elevato numero di domande di ammissione ricevute ogni anno (mediamente un centinaio) e, soprattutto, dalla qualità dei prodotti di ricerca realizzati dalle dottorande e dai dottorandi e dalle dottoresse e dai dottori di ricerca nell'ambito dei *team* di ricerca nei quali sono coinvolti sin dall'inizio del proprio percorso dottorale.

- Istituito nel 2017, il Dottorato in “Teoria dei contratti, dei servizi e dei mercati” aspira a: (i) formare dottorande e dottorandi nei temi della teoria economico – giuridica del contratto e sugli studi giuridici in materia di impresa e servizi nel mercato e della regolazione pubblicistica delle attività private, con considerazione delle problematiche e delle ricadute economico-aziendali; (ii) a analizzare i problemi in un'ottica integrata giuridico-economica, e in una prospettiva integrata pubblico/privata; (iii) a comprendere il contesto istituzionale e giuridico di riferimento con particolare riguardo alla teoria economica dei contratti e dei temi di regolazione dell'impresa, dei servizi e dei mercati, con attenzione alle politiche pubbliche e di *governance*.

Il Collegio dei Docenti copre nove settori scientifico-disciplinari nell'ambito delle scienze giuridiche, si avvale di esperti di scienze economiche e sociali, e ha una spiccata dimensione internazionale, grazie all'adesione di accademici stranieri di chiara fama (Parigi [Francia], Recife [Brasile], Oxford [Regno Unito], Neuchatel [Svizzera], Castilla La Mancha [Spagna], Regensburg [Germania], LMU Monaco



[Germania], Innsbruck [Austria]). Al Collegio si affianca un nutrito gruppo di esperti italiani e stranieri, rappresentanti del mondo accademico, imprenditoriale e istituzionale.

Elementi di forza del Corso sono la dimensione internazionale, l'apertura trasversale e l'approccio didattico. Quanto al primo, negli ultimi anni sono raddoppiati convenzioni e accordi di co-tutela. L'impegno profuso per creare canali privilegiati di dialogo con il mondo del lavoro e le imprese ha consentito di raddoppiare anche le borse per il 39° ciclo, quando alle quattro borse di Ateneo si sono aggiunte borse PNRR e PON, grazie al cofinanziamento parziale ai sensi del DM 118/2023 da parte di quattro imprese per lo sviluppo di progetti applicativi, in particolare rispetto alla crisi d'impresa e alla digitalizzazione della pubblica amministrazione, del settore edile, sanitario e informatico.

Quanto alla didattica, il Corso punta sul coinvolgimento dei discenti con l'obiettivo di rafforzare autonomia organizzativa e spirito critico, abilità oratorie e competenze trasversali. Il programma formativo prevede dunque iniziative di Think Tank, Caffè letterario, "PhD students go to work" e "TCSM Special Event", un evento congressuale che le dottorande e i dottorandi organizzano annualmente in modo del tutto autonomo, dalla scelta del tema, alla *call for papers*, dalla selezione dei relatori alla progettazione logistica.

Gli investimenti svolti confermano la grande vitalità di un progetto formativo, che consente alle dottorande e ai dottorandi in uscita di affermare forte professionalità, divenendo titolari di brevetti e start-up, vincitori di concorsi notarili o reclutati dall'Avvocatura dello Stato, dalla Corte dei Conti, dalla Banca d'Italia, e dai Ministeri.

I due programmi di dottorato afferenti al Dipartimento confermano i valori della sua *mission* fornendo un contesto per la promozione dei giovani, da orientare tanto alla ricerca scientifica quanto allo sviluppo della carriera e della professionalità; essi costituiscono, al tempo stesso, un ambiente di sviluppo di iniziative culturali e di comunicazione.

Il DMD, infine, ha nel tempo sviluppato numerosi laboratori a scopo didattico che mirano a favorire l'apprendimento attivo e partecipativo delle studentesse e degli studenti, permettendo loro di acquisire competenze pratiche. In particolare, attraverso la partecipazione ai laboratori didattici, le studentesse e gli studenti sono chiamati ad applicare le conoscenze teoriche acquisite alla soluzione di problemi concreti relativi alle tematiche del management e del diritto. I laboratori attivi al 31 Dicembre 2023 sono 44, coinvolgendo 26 docenti e circa 5000, tra studentesse e studenti.

1.3. Principali ambiti di intervento nell'attività di terza missione

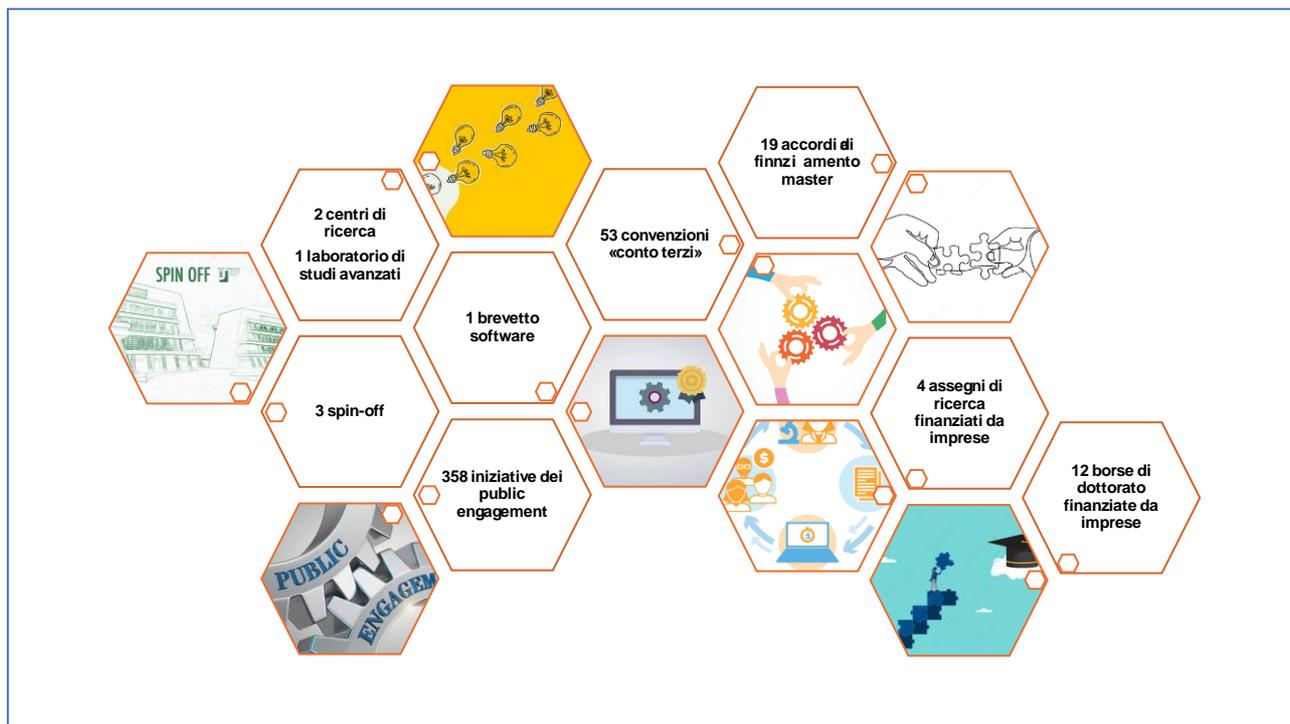
Il DMD è attivo in diversi ambiti di terza missione e impatto sociale in una prospettiva di integrazione con la ricerca e la didattica, al fine di contribuire al progresso sociale e culturale mediante azioni di *public engagement* e di trasferimento tecnologico. Le attività del DMD in questo ambito possono essere raggruppate in tre aree principali:

- valorizzazione e diffusione dei risultati della ricerca;
- ricerca applicata, formazione e servizi in conto terzi;

- attività culturali, educative e sociali.

Tre spin-off, un brevetto software, due centri e un laboratorio di ricerca, 53 convenzioni con enti e imprese, 19 accordi con enti o imprese per il finanziamento di quote di iscrizione ai Master, 4 assegni di ricerca e 12 borse di dottorato finanziati da imprese o enti, oltre 328 iniziative di *public engagement*. Sono questi i numeri principali delle iniziative realizzate dal DMD nell'ultimo triennio (cfr. Figura. 1).

Figura 1 - Principali iniziative di terza missione realizzate dal DMD nell'ultimo triennio



Le attività di terza missione hanno consentito al DMD di sviluppare un ampio network di collaborazione con imprese, enti e amministrazioni pubbliche, ordini e organismi professionali, con non meno di 82 soggetti nel solo ultimo triennio (cfr. tab. 1).

Tabella 1 – Partner del DMD ultimo triennio

Enti e Amministrazioni Pubbliche	22
Imprese	45
Ordini Professionali e Organismi	4
Organizzazioni non-profit	11
TOTALE	82



Box 1 – Le imprese

Accenture	Intesa Sanpaolo
ACEA	INVIMIT SGR S.p.A
ACTAVIS ITALY SPA	Lavazza
Almaviva	LiFTT
AMA	OPEN FIBER
Avvenire Spa	OPEN IMPACT
BLUE THREAD S.R.L.	Pekaboo srl
Cassa Centrale Banca Credito Cooperativo Italiano Spa	RAI
Convention Bureau Roma e Lazio	Rogue Data S.r.l
DeA Capital	Roma Capitale – Scuola di Formazione capitolina
E-Distribuzione	Roma Startup
E@I Software	Search on Media Group
Easy Park Italia srl	Sigma Consulting
EFFETTO S.R.L.	Skylabstudios
Eikon	Softlab srl
ENEL	SOGEI
EY ADVISORY S.P.A.	Start-up Turismo
Fameccanica	Studio AndersenTax e legal Italia
GEOS Enterprise srl	STUDIO EGA SRL
Gilead Sciences srl	Studio Legale Tributario EY
GRAPHO Ssrl	Studio Pirola Pennuto Zei e Ass
Human Foundation	Zest (incubatore certificato)
Innova (incubatore certificato)	

Box 2 – Enti e Amministrazioni Pubbliche

Agenzia per la Coesione territoriale	Formez
Agenzia Spaziale Italiana – ASI	INPS
Automobil Club d'Italia	Istituto Nazionale Ricerche Turistiche S.c.p.A
Autorità Nazionale Anticorruzione	Lazio Crea
Centro Enrico Fermi	Lazio Innova (incubatore certificato)
Città Metropolitana di Roma	Ministero dell'Ambiente
CNR	Ministero della Giustizia
Disco Lazio	Ministero Infrastrutture e Trasporti
ENEA	Ministero per i beni e le attività culturali MIBAC
Ente Nazionale di Previdenza ed Assistenza dei Veterinari	Scuola Nazionale dell'Amministrazione
Forma Camera	Scuola Umbra - Regione Umbria



Box 3 – Organizzazioni non-profit

Altri Colori cooperativa sociale
Associazione italiana contro le leucemie-linfomi e mieloma
CCO- Crisi come Opportunità
Distretto Tecnologico Beni e Attività Culturali
European Spatial Planning Observation Network
FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations)
Frederick University
Istituto italiano Project Management
Istituto per l'innovazione e trasparenza degli appalti e la compatibilità ambientale
Lega Italiana Calcio Professionistico
Sfeha Fresia Società Cooperativa

Box 4 – Ordini e organismi professionali

Assoconsult
Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti contabili
Organismo Agenti e Mediatori
Unindustria

Con riferimento alla **valorizzazione e diffusione dei risultati della ricerca**, il DMD è impegnato in azioni orientate a:

- *la gestione della proprietà intellettuale*: il DMD gestisce diritti d'autore, brevetti, marchi e modelli di utilità. Due banche dati, STeMA, sono state registrate presso la SIAE e utilizzate per vari progetti di ricerca; il DMD siede, inoltre, per il tramite di un suo componente, nella Commissione CVRTT (Commissione di Ateneo per la valorizzazione dei risultati della ricerca universitaria e trasferimento tecnologico);
- *lo sviluppo dell'imprenditorialità accademica*:
 - o Il DMD coordina la Start Cup Lazio - Rete delle Università e degli enti di ricerca pubblici del Lazio per la valorizzazione imprenditoriale della ricerca attraverso il sostegno alla nascita e sviluppo di start-up/spin-off dal sistema della ricerca regionale (<https://startcuplazio.it/>). Nell'ambito di tale iniziativa sono coinvolte, in qualità di *partner* prestigiosi, imprese, enti e amministrazioni, tra cui:
 - CNR
 - ENEA
 - Agenzia Spaziale Italiana – ASI
 - Centro Enrico Fermi
 - Intesa Sanpaolo
 - LiFTT
 - Lazio Innova (incubatore certificato)
 - Pekaboo srl

- Innova (incubatore certificato)
 - Zest (incubatore certificato)
 - AlmavivA
 - Softlab srl
 - Avvenire Spa
 - Gilead Sciences srl
 - Sigma Consulting srl
 - Search on Media Group
 - Easy Park Italia srl
 - GEOS Enterprise srl
 - Unindustria
 - Start-up Turismo
 - Human Foundation
 - Roma Startup.
- Il DMD esprime la Presidenza della Rete Nazionale PNICube per la promozione di spin-off/start-up innovative dalla ricerca (<https://www.pnicube.it>). PNICube aggrega l'81% delle università pubbliche italiane e 18 Start Cup regionali;
 - Il DMD siede per il tramite di due suoi componenti nel Comitato Spin-off e Start-up;
 - Il DMD ha dato inoltre origine a tre spin-off, quali SDS srl, BT-Innovachem srl e Strain srl (il cui iter di approvazione è in fase di completamento) (cfr. Box 5).

Box 5 – Gli spin-off attivati dal DMD



Sustainable Development Solutions è una Startup Innovativa e Società Benefit che ha sviluppato un nuovo modello di Strategy Performance Management orientato al perseguimento dello sviluppo sostenibile aziendale di lungo termine e a prevenire crisi di impresa.

Supporta le aziende dalla formazione alla pianificazione strategica fino all'implementazione, al monitoraggio e alla valutazione della strategia stessa.



BT-InnoVaChem si occupa di sviluppare e produrre composti e formulazioni con attività antimicrobiche. In particolare, sfruttando l'esperienza pluriennale nell'ambito della chimica sostenibile dei suoi fondatori (gruppo O2C del Dipartimento di Scienze e Tecnologie Chimiche dell'Università di Roma "Tor Vergata"), produce nuovi principi attivi con elevata attività antibatterica e antimicrobica. Inoltre, progetta e sviluppa nuove formulazioni per i prodotti

usati per la cura della persona e degli ambienti senza utilizzare sostanze dannose o pericolose per l'uomo e l'ambiente.

La società spin off STRAIN s.r.l. innovativa – in fase di costituzione – intende sviluppare delle tecnologie per il recupero e il riciclo di rifiuti complessi come PCB e materiali compositi, fornire inoltre servizi di ricerca, consulenza e ideazione di soluzioni tecnologiche on demand per il cliente, e specie per quello che intenda perseguire i *goal* della sostenibilità.

Con riferimento alla **ricerca applicata, formazione e servizi in conto terzi**, il DMD stipula accordi con enti e imprese volti a sviluppare ricerca applicata, consulenza, formazione e servizi specialistici. Queste attività hanno una valenza strategica per tre ordini di motivi. Forniscono, in primo luogo, una fonte aggiuntiva di entrate contribuendo a finanziare la ricerca, a migliorare le infrastrutture e

a sostenere altre attività accademiche. Rappresentano, inoltre, un meccanismo molto efficace per generare e trasferire conoscenze avanzate con ricadute su vari settori industriali e di servizio e, dunque, con impatti più complessivi sulla società e sull'economia. Esse, infine, consentono di ottenere *feedback* costanti sui fabbisogni tecnici e professionali di imprese, aziende e istituzioni, fornendo così informazioni anche utili ad aggiornare i programmi di studio, le aree di ricerca e le altre attività istituzionali del Dipartimento.

Infine, le **attività culturali, educative e sociali** promosse dal DMD si sostanziano nella:

- *formazione continua*: iniziative diverse dalla didattica istituzionale, come corsi di formazione professionale, alta formazione e preparazione ad esami di Stato (cfr. Box 6);
- *public engagement*: organizzazione e partecipazione ad eventi pubblici, trasmissioni televisive, attività di *policy-making* e iniziative per la divulgazione culturale e scientifica.

Box 6 – Le iniziative di formazione continua: alcuni esempi

- Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (in breve PCTO, ex alternanza scuola-lavoro). Il DMD ha recentemente organizzato come capofila, con il coinvolgimento della Macroarea di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, il PCTO "*Economia Circolare. Dal "sistema" alle professioni. i casi plastica e cibo*". Il percorso formativo, rivolto agli studenti dell'ultimo triennio delle scuole superiori, ha come obiettivo quello di far acquisire conoscenze e modalità di implementazione delle tipiche professioni applicate ai settori della chimica e della plastica, del settore agroalimentare ed enogastronomico insieme alle abilità soft e conoscenze trasversali utili a tali settori.
- Corsi Valore PA (in collaborazione con INPS). Cinque corsi organizzati nell'ultimo triennio dal DMD. I corsi Valore PA sono corsi professionali, rivolti ai dipendenti pubblici e finanziati dall'INPS con una totale copertura del costo di partecipazione. I corsi Valore PA coprono tutte le tematiche rilevanti per la formazione dei dipendenti pubblici e seguono un modello didattico che combina lo sviluppo delle conoscenze con l'uso di strumenti operativi, lavori di gruppo e prove pratiche.

Il DMD, in sintesi, riveste ad oggi un ruolo cruciale nella promozione e applicazione della conoscenza al di fuori del contesto accademico, contribuendo significativamente allo sviluppo culturale, sociale ed economico della comunità. Le numerose iniziative descritte evidenziano l'impegno del DMD nella valorizzazione della ricerca, nella collaborazione con il territorio e nella promozione dell'educazione continua e dell'impegno pubblico.

1.4. Posizionamento del Dipartimento rispetto al Documento Strategico di Ateneo

Le attività di didattica, ricerca e terza missione svolte dal DMD sono pienamente allineate con il Piano Strategico di Ateneo. Nella Figura 2 si riporta l'analisi dei punti di forza/debolezza-opportunità/minacce (matrice SWOT) del DMD in relazione agli obiettivi strategici dell'Ateneo. La matrice SWOT rappresentata nella Figura 2 esprime il posizionamento del DMD in forma generale, mentre per l'analisi specifica dei punti di forza/debolezza-opportunità/minacce inerenti all'attività di didattica, ricerca e terza missione si rinvia al dettaglio inserito nei paragrafi 5, 6 e 7.

Figura 2 – Matrice SWOT di posizionamento del DMD.



Punti di Forza

- Qualità delle competenze del personale (docente e tecnico amministrativo) di cui il DMD dispone
- Ampiezza e differenziazione del sistema di azione (sia esso riferito alla ricerca, alla didattica o alla terza missione)
- Ampiezza e qualità del sistema di relazioni e collaborazioni con gli attori economici, siano essi pubblici privati, profit o non profit
- Grado di soddisfazione espressa dagli *stakeholder* esterni nei vari ambiti di attività
- Offerta didattica anche in lingua inglese

Punti di Debolezza

- Dimensione attuale dell'organico quale vincolo ad ulteriore sviluppo quali-quantitativo delle attività
- Infrastrutture ad oggi sufficienti alla gestione dell'attuale, ma con necessità di implementazione per il raggiungimento di nuovi obiettivi strategici
- Sostenibilità del corso di laurea triennale, in termini di adeguatezza dell'organico del corpo docente

Opportunità

- Eterogeneità e complementarità delle competenze e delle relazioni del DMD quali fattore di potenziale sviluppo e innovazione delle attività svolte, con significative ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico
- Nuove opportunità e risorse connesse al PNRR a sostegno dei processi di consolidamento, sviluppo e innovazione del DMD
- Domanda in crescita, da parte di imprese e amministrazioni pubbliche, di servizi di formazione, ricerca e supporto gestionale
- Nuove opportunità offerte dalla trasformazione digitale per innovazione di processo e di prodotto/servizio, anche nella direzione della sostenibilità

Minacce

- Incertezza del quadro normativo
- Incertezza sulla consistenza delle risorse economiche pubbliche future
- Rapidità dei cambiamenti economici e sociali e potenziale rischio di obsolescenza del sistema di attività/prodotti/servizi offerti
- Aumento della concorrenza, da parte di altri atenei, per il reclutamento e l'inserimento di risorse umane altamente qualificate e rispondenti a requisiti di eccellenza funzionali agli obiettivi di sviluppo delineati
- Aumento della concorrenza, da parte di altri atenei, a livello internazionale



2. Struttura organizzativa

La struttura organizzativa del DMD si articola in una molteplicità di organi, consigli, collegi e commissioni di natura permanente con composizione e funzioni coincidenti con quanto delineato dal *Regolamento delle Strutture Didattiche e di Ricerca di Ateneo*, nonché da *Il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata": struttura, attori, funzioni e processi* (21 Maggio 2024) ⁽⁶⁾.

L'assetto istituzionale e organizzativo del DMD è così articolato:

- **Organi amministrativi**
 - Direttore e Vice-Direttore del Dipartimento
 - Consiglio di Dipartimento
 - Giunta di Dipartimento
- **Consigli e Collegi Didattici**
 - Consiglio del Corso di Studio della Classe di laurea L-18, denominato "Economia e Management";
 - Consiglio del Corso di Studio della Classe di laurea LM-77, denominato "Economia e Management"
 - Consiglio del Corso di Studio della Classe di laurea LM-77, denominato "Business Administration" (quest'ultimo erogato interamente in lingua inglese);
 - Collegio dei Docenti del Dottorato di "Management"
 - Collegio dei Docenti del Dottorato di "Teoria dei contratti, dei servizi e dei mercati"
- **Commissioni**
 - Commissione AQ Didattica,
 - Commissione AQ Ricerca
 - Commissione AQ Terza Missione/Impatto sociale
 - Commissione Paritetica Docenti-Studenti

Nel suo agire quotidiano, il DMD cerca di massimizzare le occasioni di confronto e coordinamento, per un costante miglioramento della qualità ed efficienza dei processi decisionali e organizzativi.

A tale scopo il DMD ha attivato meccanismi di coordinamento formale, istituendo commissioni di lavoro, nonché attribuendo alle stesse funzioni essenzialmente di indirizzo, approfondimento, coordinamento e monitoraggio di specifici ambiti di attività.

Si segnala che, nel marzo 2024, il DMD ha nominato una specifica *Commissione Piano Triennale di Dipartimento*, composta da 4 docenti del DMD ed un referente amministrativo; Il DMD provvederà alla nomina del Gruppo di riesame, che si occuperà del monitoraggio del PTD.

L'organizzazione interna del lavoro, corrispondentemente a quanto più avanti riportato in termini di attribuzione di responsabilità del personale tecnico-amministrativo (cfr. più avanti paragrafo 2.1.2., Tabelle 5 e 6), prevede due principali ambiti di attività:

⁽⁶⁾ Si rinvia più avanti al paragrafo 3 di questo documento



1. *Gestione dell'attività amministrativa*, che include tutte le attività inerenti alla gestione contabile, finanziaria, operativa, documentale e di *compliance* del DMD per quanto di sua competenza.
2. *Gestione dell'attività didattica*, che include tutte le attività di supporto dell'attività del DMD, nella sua funzione di struttura didattica di riferimento del CdS triennale in Economia e Management, del CdS magistrale in Business Administration e del CdS magistrale in Economia e Management.

Per garantire efficienza e qualità dei processi decisionali ed organizzativi, il DMD tende a valorizzare le potenzialità derivanti dal costante e costruttivo confronto tra personale docente e personale tecnico amministrativo. Anche a tal fine, il DMD garantisce la costante e continua rappresentanza del personale negli organi collegiali e la partecipazione ai diversi processi decisionali, e ne promuove e stimola il contributo.

La programmazione e il coordinamento del lavoro svolto dal personale tecnico amministrativo è affidata al Segretario Amministrativo sulla base sia dei carichi di lavoro e delle competenze professionali possedute dalle singole unità, sia sulla base di obiettivi e priorità condivise con il Direttore di Dipartimento, nel quadro delle decisioni assunte dal CdD e, più in generale, degli obiettivi dettati dalle linee strategiche di Ateneo.

Il lavoro del personale tecnico-amministrativo afferente alle Segreterie Didattiche dei CdS è svolto sulla base degli obiettivi del CdS stesso, secondo una pianificazione concordata con il Coordinatore e monitorata dal Coordinatore e dal Consiglio del CdS, interrogando il Direttore e il Segretario Amministrativo ove necessario.

Per verificare periodicamente l'efficacia della programmazione e del lavoro svolto dal personale tecnico amministrativo, il Direttore si avvale dello strumento di valutazione predisposto dall'Ateneo.

Ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità del personale tecnico-amministrativo, così come la composizione e le finalità delle commissioni citate, sono definiti in maniera chiara e pubblicati sul sito del DMD (<https://economia.uniroma2.it/dmd/amministrazione/>).

I contatti, gli orari e la reperibilità del personale tutto, inoltre, sono pubblicati sul sito istituzionale per la trasparenza e la conoscibilità ai terzi.

2.1. Risorse umane impiegate

2.1.1. Personale docente

Come già anticipato, il DMD dispone, al 30 Maggio 2024, di n. 69 unità di personale docente (29 professori ordinari, 23 professori associati, 17 ricercatori), così articolato (Tabelle 2, 3 e 4):



<i>Settore scientifico disciplinare</i>		<i>n. unità</i>
12/GIUR-01	Diritto privato	2
12/GIUR-02	Diritto commerciale e della navigazione	2
12/GIUR-03	Diritto dell'economia e Dei Mercati Finanziari e Agroalimentari	1
12/GIUR-04	Diritto del lavoro	2
12/GIUR-06	Diritto amministrativo e pubblico	1
12/GIUR-08	Diritto tributario	1
12/GIUR-11	Diritto comparato	1
GEOG-01/B	Geografia economico-politica	1
ECON-06/A	Economia aziendale	6
ECON-07/A	Economia e gestione delle imprese	3
ECON-08/A	Organizzazione aziendale	3
ECON-09/B	Economia degli intermediari finanziari	6

Tabella 3 – Professori Associati

<i>Settore scientifico disciplinare</i>		<i>n. unità</i>
12/GIUR-01	Diritto privato	1
12/GIUR-02	Diritto commerciale e della navigazione	2
12/GIUR-03	Diritto dell'economia e Dei Mercati Finanziari e Agroalimentari	1
12/GIUR-04	Diritto del lavoro	2
12/GIUR-06	Diritto amministrativo e pubblico	2
GEOG-01/B	Geografia economico-politica	1
ECON-01/A	Politica economica	1
ECON-06/A	Economia aziendale	4
ECON-07/A	Economia e gestione delle imprese	4
ECON-08/A	Organizzazione aziendale	3
ECON-09/B	Economia degli intermediari finanziari	2

Tabella 4 – Ricercatori

<i>Settore scientifico disciplinare</i>		<i>n. unità</i>
12/GIUR-01	Diritto privato	3
12/GIUR-02	Diritto commerciale	2
12/GIUR-05	Diritto costituzionale e pubblico	1
12/GIUR-08	Diritto tributario	1
ECON-06/A	Economia aziendale	4
ECON-07/A	Economia e gestione delle imprese	6

2.1.2. Personale tecnico-amministrativo

Il DMD dispone, al 30 Maggio 2024, di n. 16 unità di personale tecnico-amministrativo, con la seguente attribuzione di responsabilità (Tabelle 5 e 6).

Tabella 5 - Area funzionale Amministrazione

CATEGORIA	FUNZIONI	n. unità
D	Coordinamento e responsabilità del settore supporto alla Ricerca Gestione amministrativa attività Master	1
D	Coordinamento e gestione attività contabile dei processi del DMD	1
C	Supporto missioni e trasferte	1
C	Coordinamento Master del DMD	1
B	Archivio e protocollo – Richieste inerenti la logistica	1
D	Responsabile amministrativo – Coordinamento delle attività e supporto al Direttore	1
D	Coordinamento missioni e trasferte. Incarichi esterni	1
C	Gestione amministrativo-contabile acquisti	1
D	Attualmente non in servizio	1

Tabella 6 - Area funzionale Didattica

CATEGORIA	FUNZIONI	n. unità
D	Coordinamento e gestione delle attività didattiche CdS triennale in Economia e Management	1
D	Coordinamento e gestione delle attività didattiche del CdS magistrale in Business Administration	1
D	Coordinamento e responsabilità del settore supporto alla didattica – Referente per i Coordinatori dei CdS	1
B	Segreteria didattica del CdS triennale in Economia e Management	1
C	Segreteria didattica del CdS magistrale in Business Administration	1
D	Coordinamento e gestione delle attività del CdS triennale in Business Administration and Economics	1
C	Gestione delle attività didattiche del CdS magistrale in Economia e Management	1

Il DMD ha sempre ritenuto fondamentale il costante aggiornamento delle competenze professionali del proprio personale tecnico amministrativo. A tale scopo incentiva la partecipazione non solo a percorsi formativi organizzati dall'Ateneo, ma anche a corsi di formazione organizzati da enti esterni (quali, ad esempio, la CRUI per la didattica e INPS attraverso i corsi Valore PA) rivolti ai dipendenti



pubblici su diverse tematiche. Sempre in tale ottica il DMD incentiva missioni del personale presso università straniere e la partecipazione a specifici bandi per la mobilità.

2.1.3. Infrastrutture

Il DMD afferisce alla Facoltà di Economia, costituita insieme al Dipartimento di Economia e Finanza. Le infrastrutture messe a disposizione dalla Facoltà sono quindi condivise (per una descrizione dettagliata <https://economia.uniroma2.it/le-infrastrutture>).

La Facoltà di Economia è attualmente dotata di:

a) Aule

- **36 Aule didattiche multimediali** di varia tipologia e capienza (da 20 a 400 posti), di cui 7 elettrificate. Tutte le aule sono dotate di impianto audio con diverse soluzioni strumentali, video proiezione, telecamera e collegamento di rete Wi-Fi di Ateneo.
Ad esse si aggiungono:
- **una Aula Magna**, dotata di 445 posti, con impianto audio con diverse soluzioni strumentali, video proiezione, telecamera e collegamento di rete Wi-Fi di Ateneo. È presente una cabina di regia per eventuali attività di controllo delle sorgenti audio/video e streaming;
- **2 Aule di rappresentanza** (Sala del Consiglio e Aula Tesi – TL, entrambe da 180 posti) con impianto audio con diverse soluzioni strumentali, video proiezione, telecamera e collegamento di rete Wi-Fi di Ateneo. È presente in entrambe una cabina di regia per eventuali attività di controllo delle sorgenti audio/video e streaming;
- **2 Sale riunioni** (Scacchi, I e II Piano), ciascuna con 30 postazioni e impianto audio con diverse soluzioni strumentali, video proiezione, telecamera e collegamento di rete Wi-Fi di Ateneo.

b) Sale studio e lettura

- **4 Sale studio/lettura** per un totale di 444 posti.
- **3 Aule lettura** situate presso l'Edificio A: le Aule lettura del primo e del secondo Piano dell'Edificio A hanno in dotazione 100 postazioni fisse (tutte elettrificate) e 36 postazioni libere (senza elettrificazione) per ciascuna delle due aule. L'Aula lettura del Piano Terra dispone invece di 112 postazioni libere e non elettrificate.
- **1 Aula studio** situata al Piano Terra dell'Edificio B: ha in dotazione 48 postazioni libere e non elettrificate.
- **1 Area studio** a disposizione degli studenti presso il Dipartimento di Management e Diritto (Edificio B, II Piano), per un totale di 12 postazioni libere e non elettrificate.

c) Laboratori e aule informatiche

- **1 Laboratorio linguistico**, dotato di 38 postazioni dedicate allo studio, di cui 8 postazioni informatiche dotate di pc e auricolari.
- **4 Aule Informatiche:**
 - Aula S1 (25 postazioni e 1 postazione docente, tutte dotate di PC) Edificio A – II Piano.
 - Aula S2 (36 postazioni e 1 postazione docente, tutte dotate di PC) Edificio A - II Piano.
 - Aula S4 (36 postazioni e 1 postazione docente, tutte dotate di PC) Edificio A - II Piano



- Aula Servizio Elaborazione Dati-SED (13 postazioni informatiche e 12 postazioni con predisposizione a collegamenti con dispositivi personali) Edificio B - Piano Terra.

Tutte le Aule informatiche sono dotate di PC. È presente un impianto audio con diverse soluzioni strumentali, video proiezione, telecamera e collegamento di rete Wi-Fi di Ateneo.

d) La Biblioteca di Area Economica Vilfredo Pareto

Presso la Facoltà di Economia è inoltre presente una **Biblioteca** specializzata nelle aree disciplinari economica, aziendale, giuridica, statistico-matematica e linguistica, a disposizione dei 2 dipartimenti. La **Biblioteca Vilfredo Pareto** fornisce un'ampia disponibilità per la consultazione gratuita di volumi, riviste (anche online) e banche dati di natura economico-aziendale e giuridica (ad esempio Scopus, Web Of Science, Business Source Complete, Datastream, Morningstar, Jstor, DeJure, Info Leges, Legal Source). La **Biblioteca** si estende per circa 1600 mq. ed è dotata complessivamente di 320 posti a sedere, di cui 246 postazioni dedicate alla consultazione (tutte elettrificate). La dotazione è attualmente costituita da oltre 36.800 monografie, più di 1.000 periodici cartacei, di cui 14 correnti; accesso on-line a migliaia di periodici e fonti statistiche e di documentazione full text. Tutto il materiale librario è organizzato a scaffale aperto, accessibile direttamente all'utente.

La Biblioteca Pareto offre un ampio servizio di consultazione, tramite apposita APP di prenotazione, dal lunedì al venerdì (ore 9.00-20.00). Sono a disposizione degli studenti, oltre 320 armadietti per riporre gli effetti personali (<https://economia.uniroma2.it/biblioteca>).

e) I servizi e le attività comuni di Facoltà

Ai fini dello svolgimento delle attività, il Dipartimento si avvale di **servizi comuni** gestiti dalla Facoltà di Economia a supporto dell'AQ della Didattica, strutturati secondo le principali linee di attività di seguito descritte:

- Rappresentanza (partecipazione e organizzazione di eventi/iniziativa istituzionali).
- Coordinamento della Didattica (programmazione, coordinamento orario lezioni e calendario esami, ecc.).
- Infostudenti.
- Orientamento in ingresso, in itinere e in uscita.
- Gestione attività di tutoraggio (selezione, gestione e assegnazione dei tutor, gestione procedure amministrative).
- Gestione attività studenti part time (selezione, gestione e assegnazione delle studentesse e degli studenti, gestione procedure amministrative).
- Attività di placement, tirocini e stage.
- Relazioni internazionali e assistenza delle studentesse e degli studenti in entrata/in itinere/in uscita (Erasmus plus, Overseas, ecc.) e laboratorio linguistico.
- Assegnazione e gestione aule.
- Servizi di portineria e postali.
- Gestione cancelleria.
- Gestione mailing list.



- Gestione della logistica e manutenzione del verde, delle aule e degli spazi comuni.
- Sicurezza e prevenzione; gestione squadra antincendio e squadra primo soccorso; gestione rifiuti speciali.
- Assegnazione e gestione badge parcheggi riservati.
- Gestione servizi di elaborazione dati, sviluppo web, manutenzione tecnica delle attrezzature informatiche, delle aule e della rete, assistenza relativa alle apparecchiature informatiche e multimediali.
- Comunicazione istituzionale (sito web e social di Facoltà).

Nell'ultimo anno, il DMD, al fine di incrementare le attività di ricerca e di supporto ai gruppi di lavoro coinvolti nelle linee di ricerca del Laboratorio di Studi Avanzati di Management e Diritto, ha provveduto a potenziare ulteriormente le infrastrutture in dotazione con l'acquisto di nuove attrezzature, utilizzando fondi assegnati dall'Ateneo a sostegno della ricerca. Tali fondi sono stati utilizzati per l'acquisto di attrezzature informatiche, abbonamenti a banche dati, nonché volumi scientifici.



3. Sistema di AQ del Dipartimento

A partire dalle scelte di organizzazione interna, il DMD ha strutturato un proprio Sistema Assicurazione della Qualità (AQ) in coerenza ed in coordinamento con il Sistema di AQ dell'Ateneo (<https://pqa.uniroma2.it/wp-content/uploads/2024/05/AQ-Ateneo.pdf>).

In questo quadro, oltre al **Direttore e Vicedirettore di Dipartimento**, al **Consiglio di Dipartimento** alla **Giunta di Dipartimento** ed alla stessa **Facoltà di Economia**, il Sistema Assicurazione della Qualità (AQ) del DMD si compone di:

- una **Commissione AQ Didattica**, composta da sei docenti (di cui tre coordinatori dei CdS afferenti al Dipartimento) e un referente amministrativo, con funzioni coincidenti con quanto già definito dal PQA di Ateneo https://pqa.uniroma2.it/wp-content/uploads/2023/02/Commissione-Didattica-CdS_Allegato_n.4_Verb.PQA_19.07.22-.pdf];
- una **Commissione AQ ricerca**, composta da 4 docenti del DMD ed un referente amministrativo. Essa monitora continuamente l'attività di ricerca del DMD, affiancando Direttore e CdD nella definizione di obiettivi, risultati e azioni di miglioramento. Inoltre, vista la rilevanza assunta da tale attività, il DMD ha individuato un referente per quanto attiene alla documentazione necessaria a sviluppare la procedura di valutazione VQR. Tale referente si interfaccia con docenti e sistema AQ del DMD;
- una **Commissione AQ Terza Missione/Impatto sociale**, composta da 4 docenti del DMD ed un referente amministrativo. Tale commissione monitora le attività del DMD svolte in collaborazione con enti e imprese per lo svolgimento di attività di ricerca, formazione e *public engagement*;
- un **Referente Tecnico Amministrativo AQ Didattica di Dipartimento** con funzione di coordinamento e supporto ai singoli Coordinatori e CdS, in collaborazione con il **Manager Didattico di Facoltà le cui funzioni sono richiamate nel sistema AQ di Ateneo**;
- il **Comitato di Indirizzo di Dipartimento**, quale organo consultivo permanente rappresentativo di mondo accademico, istituzioni, mondo del lavoro (produzione e servizi) e professioni e composto da profili coerenti con quelli culturali e professionali in uscita previsti nei CdS di afferenza. Il Comitato, nominato dal CdD, è composto da: Direttore di Dipartimento, Coordinatori dei CdS afferenti al Dipartimento, almeno cinque componenti esterni, almeno una unità di personale tecnico-amministrativo per CdS. Il Comitato ha come principale obiettivo quello di fornire elementi di miglioramento in merito alle effettive richieste del mercato del lavoro o del mondo accademico e di valutare le potenzialità occupazionali dei laureati, concorrendo dunque al processo di AQ del CdS;
- un **referente AQ, sempre scelto tra i docenti del DMD** che, coadiuvato dal Segretario Amministrativo, svolge un ruolo di coordinamento, con funzione di referente per il Direttore, anche in riferimento all'attività di valorizzazione delle conoscenze, di organizzazione di momenti di confronto e consultazione tra il lavoro delle diverse Commissioni e la Giunta di Dipartimento.

Tutti i CdS del Dipartimento hanno inoltre strutturato un proprio sistema di AQ, prevedendo i seguenti attori e responsabilità:

- Il **Coordinatore del CdS** responsabile dell'Assicurazione della Qualità. Il ruolo e le funzioni del Coordinatore sono dettagliatamente descritti nel documento redatto dal



- PQA “Ruolo e funzioni: Coordinatore” (2022) (https://pqa.uniroma2.it/wp-content/uploads/2023/02/Coordinatore-CdS_Allegato_n.3_Verb.PQA_19.07.22.pdf)
- il **Consiglio del CdS** afferente al Dipartimento a cui spettano coordinamento e gestione della didattica sulla base degli indirizzi definiti dal DMD secondo quanto previsto dal Regolamento delle Strutture Didattiche e di Ricerca;
 - il **Gruppo di riesame**, composto dal Coordinatore, uno o più docenti che insegnano nel CdS, un referente amministrativo ed almeno uno studente. Esso svolge attività di analisi, elaborazione, verifica, monitoraggio, coordinamento e promozione previste dal processo di AQ, così come richiamato dai singoli regolamenti didattici consultabili nelle pagine web dei singoli corsi afferenti al Dipartimento (https://pqa.uniroma2.it/wp-content/uploads/2023/02/Gruppo-Riesame_Allegato_n.5_Verb.PQA_19.07.22.pdf);
 - il **Gruppo di gestione della qualità**, composto dal Coordinatore, dal Referente Amministrativo per l’AQ e Progettazione Didattica del CdS, da una rappresentanza di docenti titolari di attività formative di base, caratterizzanti e affini del CdS (per almeno n. 2 unità). Esso monitora adeguatezza, efficacia e trasparenza del CdS, supportando anche il Coordinatore nella pianificazione dell’organizzazione didattica e nella gestione della qualità del CdS;
 - un **Referente Tecnico Amministrativo AQ e progettazione Didattica di CdS**, con funzione di supporto al Coordinatore e al CdS per lo svolgimento di attività inerenti la progettazione e la gestione amministrativa della didattica.

Ciascun **Dottorato ha il proprio sistema di responsabilità per l’AQ** in applicazione dei requisiti AVA 3 previsti per i Dottorati di ricerca e delle linee Guida del PQA per i Dottorati di Ricerca. Il DMD ha avviato la progettazione e la formalizzazione di procedure di assicurazione della qualità dei suoi due dottorati. Essi si avvalgono, oggi, di un Coordinatore, di un Collegio Docenti e di un Gruppo di riesame. Ove nominato, essi si avvalgono anche di un Comitato consultivo.

Inoltre, il Sistema AQ del DMD si avvale del contributo offerto dalla **Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPDS)**, quale organo collegiale della Facoltà composta da un numero uguale di docenti e studenti pari rispettivamente a quattro, cui fanno riferimento entrambi i Dipartimenti della Facoltà, come previsto dal Regolamento delle Strutture Didattiche e di Ricerca, che ne definisce le attività (<https://web.uniroma2.it/it/contenuto/regolamento-delle-strutture-didattiche-e-di-ricerca>).

All’interno di questa commissione il DMD ha designato due rappresentanti dei docenti, uno dei quali svolge la funzione di Presidente, oltre ai rappresentanti delle studentesse e degli studenti iscritti ai CdS afferenti al DMD (<https://economia.uniroma2.it/commissione-paritetica/>).

Il Dipartimento analizza periodicamente le informazioni derivanti dal monitoraggio dei risultati di didattica, ricerca e terza missione. In particolare:

- *con riferimento alla “Didattica”*, il monitoraggio avviene ogni anno in fase di compilazione della Scheda di Monitoraggio e almeno ogni tre anni attraverso il Rapporto di Riesame;
- *con riferimento alla Ricerca*, la Commissione preposta coadiuva il Direttore nell’attività di coordinamento per il completamento, a cura dei docenti, delle schede riepilogative individuali dell’attività di ricerca (richieste ai singoli docenti, da questi completate e



trasmesse all'Ateneo), nonché nella predisposizione della relazione annuale sui risultati delle attività di ricerca del DMD;

- *con riferimento alla Terza missione*, la Commissione preposta svolge attività di monitoraggio sulle iniziative istruite dall'amministrazione e approvate dal DMD, siano esse proposte dai singoli o derivanti da obiettivi deliberati dal DMD, anche in attuazione degli indirizzi strategici di Ateneo.

4. Criteri per l'assegnazione delle risorse finanziarie e strutturali

I criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse economiche sono determinati in coerenza alla pianificazione strategica di Ateneo. In particolare, i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse concernenti la programmazione di fabbisogno di personale docente e personale TAB a tempo indeterminato sono stati discussi e approvati dal CdD, nella seduta del 15 Febbraio 2024, coerentemente alla pianificazione strategica di Ateneo.

Per quanto concerne l'attività *didattica*, le risorse sono assegnate al DMD da parte dell'Ateneo sulla base delle quote iscritti per CdS afferente al DMD. L'utilizzo di dette risorse è destinato al miglioramento dei servizi per gli studenti iscritti al singolo corso indicato dall'Ateneo.

Per i corsi di Dottorato di Ricerca la distribuzione delle risorse fa riferimento ai fondi assegnati per il funzionamento e la mobilità dei dottorandi.

Per quanto riguarda la *ricerca*, il DMD negli ultimi anni ha ricevuto fondi dall'Ateneo. Per questi, il DMD ha definito e pubblicizzato con chiarezza i criteri di distribuzione interna delle risorse economiche. In particolare, in relazione ai progetti di ricerca scientifica d'Ateneo, la Commissione Ricerca coadiuva il Direttore nella predisposizione di un bando interno al DMD, con indicazione di regole e criteri oggettivi, condiviso e approvato dal CdD. Il bando indica modalità per la presentazione delle domande di finanziamento dei progetti di ricerca, nonché i criteri per la valutazione delle domande pervenute e la predisposizione della relativa graduatoria per i successivi adempimenti del DMD.

Le risorse dedicate alla attività di *terza missione* sono raccolte sulla base delle proposte e degli accordi dei singoli con terze parti. I fondi corrispettivi sono pertanto destinati a copertura delle spese per lo svolgimento delle attività previste negli accordi per il quale il finanziamento è stato versato.

Per quanto concerne la programmazione di fabbisogno di personale, le risorse vengono assegnate annualmente o in conseguenza delle distribuzioni da parte dell'Ateneo, in relazione alle motivate esigenze della didattica e della ricerca, che devono sempre essere esplicitate in via rafforzata nella motivazione della delibera di avvio delle singole procedure, che viene discussa in Consiglio e ivi approvata.

Come si è anticipato, nel primo semestre 2024 il CdD ha aggiornato e approvato l'ordine delle priorità delle esigenze future di reclutamento del DMD o del rafforzamento dell'organico con riguardo al personale docente e al personale TAB a tempo indeterminato (deliberazione assunta in data 15 febbraio), tenendo conto delle disponibilità in termini di punti organico che ci si aspetta possano ragionevolmente essere assegnati al DMD per il tramite dei piani assunzionali ordinari e straordinari negli anni 2023-2026.



La deliberazione assunta è di ordine programmatico e ha inteso combinare in maniera adeguata le diverse esigenze emerse delle singole aree del DMD, tra cui:

- la rilevanza del reclutamento di docenti dall'esterno, per esigenze di internazionalizzazione e sostenibilità della didattica;
- la considerazione degli effetti del *turnover*;
- l'impegno a garantire aspettative di carriera per docenti giunti ad una fase di elevata maturità del percorso accademico;
- l'investimento su giovani studiosi con profili di elevata qualificazione.

Sulla base di dette esigenze, il DMD ha quindi condiviso e assunto la delibera per l'impiego di risorse annuali del biennio 2024-25. Il DMD ha invece ritenuto di non prevedere, allo stato, ad impegni di punti organico sul piano assunzionale ordinario 2026, così da mantenere flessibilità in caso di manifestazione di esigenze allo stato non prevedibili. Con riferimento, invece, alla pianificazione di più lungo periodo e, dunque, con riferimento all'utilizzo delle risorse dal 2027 in avanti, il DMD ha condiviso la necessità di dedicare una quota rilevante di punti organico alla copertura dei possibili passaggi ad associati dei ricercatori (cd. *tenure track*).

La programmazione del DMD così definita, pur individuando criteri e ordine di priorità, fa salvi i margini di flessibilità necessari alla gestione futura di esigenze al momento non prevedibili, o comunque derivanti da una variazione del quadro dei vincoli dettati dallo sviluppo della programmazione strategica di Ateneo, oltre che, più in generale, dalla eventuale evoluzione del quadro normativo di riferimento.

Per il personale docente e per il personale tecnico-amministrativo, il DMD non ha definito criteri di distribuzione di eventuali ulteriori incentivi e premialità oltre a quelli definiti di Ateneo, mancando fondi destinabili a tale finalità.

5. Strategia e programmazione della didattica del Dipartimento

5.1. Analisi della situazione attuale

Attualmente l'offerta formativa prevede:

- un CdS triennale (denominato "*Economia e Management*" – della Classe di laurea L-18);
- due CdS magistrali nella Classe di laurea LM-77 denominati "*Economia e Management*" e "*Business Administration*" (quest'ultimo erogato in lingua inglese);
- 17 programmi Master dei quali otto sono di primo e nove di secondo livello;
- 2 Dottorati di Ricerca.

Le studentesse e gli studenti iscritti ai nostri CdS nell'a.a. 23/24 sono n. 1598 nel CdS triennale in "*Economia e Management*"; n. 623 nel CdS magistrale in "*Economia e Management*"; n. 232 nel CdS magistrale in "*Business Administration*". Dall'ultima rilevazione (a.a. 2023/2024), il numero complessivo di partecipanti ai programmi di Master nel 2023 si aggira intorno alle 250 unità per anno. Gli iscritti complessivi ai Dottorati di Ricerca sono n. 117 nel 2023.



Con specifico riferimento all'offerta formativa rappresentata dai CdS, il DMD si è posto come obiettivo quello di limitare il numero dei CdS attivati. Tale scelta strategica è giustificata dai seguenti fattori:

- a) relativamente al CdS triennale si ritiene che nell'ambito della Classe di laurea L-18 sia necessario dedicare il primo biennio a un insieme obbligatorio di insegnamenti (aziendali, economici, giuridici e matematico-statistici) e che, pertanto, rimanga uno spazio di differenziazione limitato all'ultimo anno, che viene gestito mediante la creazione di specifici *curricula*;
- b) l'organico del DMD è sottodimensionato e pertanto insufficiente per assicurare un ampliamento degli ambiti didattici nella Classe di laurea LM-77.

La combinazione di questi fattori ha condotto alla creazione della seguente struttura:

- il CdS triennale in *"Economia e Management"* presenta tre *curricula*: Management; Professione e Lavoro; Giurista d'Impresa;
- il CdS magistrale in italiano *"Economia e Management"* presenta cinque *curricula*: Management; Professione e Consulenza; Giurista d'Impresa, Economia e Gestione dei Servizi (Media, Turismo e Salute); Leadership e Soft Skills;
- il CdS magistrale in inglese *"Business Administration"* presenta cinque *curricula*: Management; Marketing & Sales; Control, Auditing & Risk Management, HR in Transformational Change; Supply Chain Management.

La didattica del DMD rivela un importante elemento di forza nella capacità di attrazione delle studentesse e degli studenti, sia nell'ambito delle lauree triennali che di quelle magistrali. Il corso di laurea triennale a "programmazione locale" arriva sistematicamente alla saturazione del contingente previsto, fissato attualmente a un totale di 500 unità (negli ultimi anni si è tuttavia assistito ad una flessione delle *application*). Relativamente ai due corsi di laurea magistrali, essi presentano (dati dell'anno accademico 2022/2023) un numero di avvisi di carriera ed iscritti che:

- per la classe in italiano, è sensibilmente superiore sia al totale degli Atenei italiani non telematici sia degli Atenei collocati nell'area geografica del Centro Italia;
- per la classe in inglese, è in linea al totale sia degli Atenei italiani non telematici sia degli Atenei collocati nell'area geografica del Centro Italia; quest'ultimo dato è apprezzabile alla luce dell'insegnamento in lingua straniera.

Relativamente ai *trend* di iscritti e immatricolati, nell'ultimo quinquennio:

- il CdS triennale e quello magistrale in lingua inglese hanno evidenziato una numerosità stabile nel tempo, non risentendo del fenomeno dell'invecchiamento della popolazione;
- il CdS magistrale in lingua italiana, pur rimanendo sensibilmente al di sopra delle medie nazionali, ha invece palesato una riduzione all'incirca pari al 25%. Questo calo è riconducibile alla crescente concorrenza nell'ambito dell'insegnamento in lingua inglese negli Atenei romani e delle università telematiche;
- il CdS magistrale in lingua inglese, pur evidenziando un numero significativo di iscritti per un corso in lingua straniera, ha evidenziato una riduzione degli studenti pari all'incirca al 10%.



Alla capacità di attrazione si unisce una buona occupabilità delle laureate e dei laureati, sia in termini assoluti sia in termini relativi ossia rispetto a corsi di laurea della stessa classe attivati in Italia e nell'area geografica di appartenenza (Italia Centrale). I dati del 2022 mostrano come per la laurea triennale vi sia una quota rilevante di laureati che dichiara di aver intrapreso un corso di laurea magistrale o altro percorso formativo *post lauream* (dall'analisi dei dati AlmaLaurea 2022 sulla condizione occupazionale dei laureati a 1 anno dalla laurea, si evidenzia che la maggioranza dei laureati - 81,8% del totale - in Economia a Management, al termine della triennale, sceglie di concentrarsi sugli studi magistrali; la percentuale di studenti che prosegue gli studi è però diminuita di 8,6 punti percentuali nell'anno di indagine 2022 rispetto al 2021). Per le due lauree magistrali della classe LM-77, il tasso di occupazione a tre anni dal conseguimento del titolo è in media pari al 90%, contro una media nazionale del 89,8% e del 90,2% per il Centro Italia. La comparazione con i dati 2020 mostra un dato di occupabilità solo in leggero peggioramento (era pari al 93%), per effetto della crisi pandemica.

Coerentemente con l'obiettivo del DMD finalizzato a rendere l'internazionalità un suo fattore caratterizzante, tutti e tre i CdS offrono servizi agli studenti finalizzati ad incentivare la loro partecipazione ai programmi internazionali. In particolare, l'offerta formativa del DMD è in grado di assicurare (grazie anche al CdS triennale in "*Business Administration & Economics*") due percorsi di laurea in lingua inglese nell'ambito dell'Economia e Management. Tali corsi godono già di una buona storicità, potendo vantare una durata pluriennale. Grazie a questi corsi di laurea in inglese, il DMD è particolarmente appetibile: per la realizzazione di *partnership* nei progetti Erasmus+ (i CdS del DMD possono contare su oltre 100 accordi con università europee); per la futura creazione di programmi di *double degree*.

Il tasso di regolarità delle carriere studentesche non si presenta come criticità.

Con riferimento agli indicatori ANVUR - iC13, iC14 e iC16BIS (Tabelle 7, 8 e 9 con dati al 6 aprile 2024 come tutti gli indicatori commentati nel documento) - relativi alla carriera degli studenti nella fase iniziale del percorso di studi - essi assumono livelli che sono in linea con la media nazionale e geografica, non evidenziando, quindi, né elementi di eccellenza né di preoccupazione. È significativa la circostanza che il CdS triennale, quello caratterizzato da maggiore rapporto studenti/docenti, sia anche il corso che presenta valori superiori alla media per tutti e tre gli indicatori.

Tabella 7 – Indicatore ANVUR iC13.

Indicatore iC13 – Anno 2022 Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	Dato Dipartimento	Media Area Geografica non telematici	Media Atenei non telematici
CdS Triennale	60,5%	56,5%	57,2%
CdS Magistrale in italiano	75,7%	84,5%	81,6%
CdS Magistrale in inglese	81,1%		

Tabella 8 – Indicatore ANVUR iC14.



Indicatore iC14 – Anno 2022 Percentuale di studenti che proseguono nel I anno nello stesso Corso di Studio	Dato Dipartimento	Media Area Geografica non telematici	Media Atenei non telematici
CdS Triennale	82%	72,7%	75,9%
CdS Magistrale in italiano	96,6%	95,2%	95,5%
CdS Magistrale in inglese	92,3%		

Tabella 9 – Indicatore ANVUR iC16BIS.

Indicatore iC16BIS – Anno 2022 Percentuale di studenti che proseguono nel I anno nello stesso Corso di Studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	Dato Dipartimento	Media Area Geografica non telematici	Media Atenei non telematici
CdS Triennale	54,7%	45,3%	47,2%
CdS Magistrale in italiano	62,7%	73,5%	74,4%
CdS Magistrale in inglese	66,7%		

Venendo agli indicatori ANVUR iC02, iC17 e iC22, il cui fine è quello di misurare la capacità dei CdS di minimizzare i tempi necessari per il conseguimento della laurea (Tabelle 10, 11 e 12), essi assumono valori:

- sostanzialmente in linea con le medie nazionali nei due CdS biennali;
- leggermente inferiori rispetto alle medie nazionali per il CdS triennale.

I risultati, che non evidenziano di per sé elementi concreti di debolezza, sarebbero certamente migliori (soprattutto per il CdS triennale) qualora non vi fosse, come sarà evidenziato nel seguito, uno squilibrio nella numerosità degli iscritti rispetto ai docenti incardinati.

Tabella 10 – Indicatore ANVUR iC02.

iC02 -2023 Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso	Dato Aggregato Dipartimento	Media Area Geografica non telematici	Media Atenei non telematici
CdS Triennale	66,5%	63,2%	68,1%
CdS Magistrale in italiano	76,2%	77,9%	79,7%
CdS Magistrale in inglese	85,4%		

Tabella 11 – Indicatore ANVUR iC17.

Indicatore iC17 – Anno 2021 Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso Corso di Studio	Dato Dipartimento	Media Area Geografica non telematici	Media Atenei non telematici
CdS Triennale	48,2%	48%	54,3%
CdS Magistrale in italiano	79,4%	81,8%	82,9%
CdS Magistrale in inglese	80,4%		

Tabella 12 – Indicatore ANVUR iC22.

Indicatore iC22 – Anno 2021 Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del Corso	Dato Dipartimento	Media Area Geografica non telematici	Media Atenei non telematici
CdS Triennale	32,7%	37,2%	42,6%
CdS Magistrale in italiano	59,4%	65,2%	66,2%
CdS Magistrale in inglese	69,4%		

Sul fronte della didattica, il DMD presenta alcuni punti di debolezza che sono, almeno in parte, una conseguenza della buona capacità di attrazione degli studenti. Un elemento di debolezza è ravvisabile nel già menzionato ridotto dimensionamento dell'organico in proporzione alla platea di studenti. Il riferimento è agli indicatori ANVUR per il 2023. Tali indicatori segnalano, a livello di CdS triennale e quindi anche a livello aggregato di DMD, una sensibilissima situazione di *deficit*. Relativamente (Tabella 13) all'indicatore iC27 (rapporto studenti iscritti/docenti, pesato per le ore di docenza), al divario rispetto alla media nazionale e all'area geografica per corsi di laurea di classe simile, si aggiunge l'ancor più ampio divario rispetto alla media di Ateneo:

Tabella 13 – Indicatore ANVUR iC27.

Indicatore iC27 – Anno 2023 Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo pesato per le ore di docenza	Dato Dipartimento	Media Ateneo	Media Area Geografica non telematici	Media Atenei non telematici
CdS Triennale	81,5	38,6	45,8	51,2
<i>% rispetto a dato Dipartim</i>		-52,6%	-43,8%	-37,2%
CdS Magistrale in italiano	23,8	25,0	23	23,2
CdS Magistrale in inglese	25,0	23,8		



La situazione di strutturale *deficit* dell'organico a supporto del CdS triennale è confermata dall'indicatore ANVUR iC28 (Tabella 14).

Tabella 14 – Indicatore ANVUR iC28.

Indicatore iC28 – Anno 2023 Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)	Dato Dipartimento	Media Area Geografica non telematici	Media Atenei non telematici
CdS Triennale	61,7	44,7	48,8
CdS Magistrale in italiano	9,8	15,8	16,8
CdS Magistrale in inglese	18,8		

Con riferimento alla percentuale di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata (iC19, Tabella 15), il dato aggregato dipartimentale evidenzia, rispetto alla media nazionale, un minore ricorso a docenti esterni. I docenti incardinati vengono inseriti principalmente nel primo anno del triennio, considerata l'importanza formativa dei corsi di base, mentre i docenti esterni vengono coinvolti soprattutto nei corsi caratterizzati da maggiore respiro pratico all'interno delle lauree magistrali.

Tabella 15 – Indicatore ANVUR iC19.

Indicatore iC19 – Anno 2023 Percentuale ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	Dato Dipartimento	Media Area Geografica non telematici	Media Atenei non telematici
CdS Triennale	75,7%	63,7%	61,3%
CdS Magistrale in italiano	67,2%	59,8%	61,9%
CdS Magistrale in inglese	61,7%		

In sintesi, nonostante la situazione equilibrata per i due CdS magistrali, l'elevato rapporto tra studenti e docenti nel Corso di studi triennale che, come detto, assorbe oltre il 66% degli iscritti totali, è causa di un forte appesantimento del carico di studenti per docente. Le principali conseguenze negative dello squilibrio nella numerosità degli iscritti rispetto ai docenti incardinati sono le seguenti:

- l'elevata dimensione media delle aule della laurea triennale;



- l'impossibilità di accrescere la specializzazione dell'offerta formativa magistrale, pur a fronte di una potenziale domanda;
- l'eccessivo peso quantitativo (temporale e di numerosità studenti) della didattica, che limita il tempo per le attività di ricerca di base e per le esigenze della ricerca applicata, che ha adempimenti necessari ulteriori, quali ad esempio la gestione di partner di ricerca, l'interlocuzione con gli *stakeholder* e la produzione di attività di *dissemination*.

I CdS palesano altresì una carenza in termini di Segreteria didattica. A fronte di una numerosità di studenti pari a 2.600, la struttura amministrativa può contare su un numero di risorse pari a 6 unità di personale (di cui una a tempo determinato). L'esigenza di potenziamento è forte soprattutto per il CdS triennale.

Nonostante la forte attrattività del CdS triennale del DMD e la costante saturazione del numero programmato, si nota rispetto alla media nazionale una limitata quota di studenti provenienti da fuori regione (indicatore ANVUR iC03, Tabella 16).

Tabella 16 – Indicatore ANVUR iC03.

Indicatore iC03 – Anno 2023 Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni	Dato Dipartimento	Media Ateneo	Media Area Geografica non telematici	Media Atenei non telematici
CdS Triennale	15,0%	38,1%	29,6%	21,6%

Oltre alla concorrenza degli altri Atenei romani, pubblici e privati, tale *deficit* può essere in parte riconducibile al numero programmato e alle difficoltà logistiche della nostra sede.

Fra le minacce che interessano la didattica, è degna di menzione l'obsolescenza di alcuni contenuti degli insegnamenti, a cui si intende porre rimedio. Il management, il diritto, l'economia sono caratterizzati per loro stessa natura da una continua trasformazione che interessa gli attori, i mercati, le tecniche e i driver di rischio. È quindi fondamentale compiere un costante sforzo di aggiornamento dei contenuti degli insegnamenti, soprattutto nell'ambito delle lauree magistrali, e un intenso interscambio con il tessuto produttivo, per poter cogliere tempestivamente i cambiamenti e le necessità formative dei laureandi. A questo si aggiunge la scarsa attrattività di alcuni *curricula*, tra cui spiccano il *curriculum* "Giurista d'Impresa" e il *curriculum* "Professione e Lavoro", che contano rispettivamente solo il 3% e il 5% dei laureati triennali, secondo i dati del Centro di Calcolo di Ateneo. Sulla base di queste informazioni, è stato avviato un ripensamento di alcuni percorsi didattici.

Relativamente al grado di soddisfazione espresso dagli studenti laureati (Tabella 17), la percentuale di laureati complessivamente soddisfatti è buona. Per i due CdS in italiano la percentuale di studenti soddisfatti è stabilmente e significativamente superiore alla media nazionale e dell'Area Geografica.

Tabella 17 – Indicatore ANVUR iC25.



Indicatore iC25 – Anno 2022 (Percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del CdS)	Dato Dipartimento	Media Area Geografica non telematici	Media Atenei non telematici
CdS Triennale	94,5%	93,1%	92,2%
CdS Magistrale in italiano	97,6%	93,6%	91,9%
CdS Magistrale in inglese	90,3%		

In considerazione di quanto appena descritto, nell'ottica di una analisi SWOT (Figura 3), i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce che si percepiscono con riferimento all'attività di didattica del Dipartimento sono sintetizzate nel seguente schema.

Figura 3 – Posizionamento Didattica del DMD.





5.2.Strategia: definizione di obiettivi pluriennali

L'analisi dello *status quo* dell'attività didattica del DMD evidenzia una situazione che è nel complesso soddisfacente. Sono tuttavia presenti alcune criticità (i punti di debolezza indicati nella matrice dell'analisi SWOT) che è necessario contrastare attraverso alcune azioni di miglioramento. Esistono, poi, spazi di miglioramento in aree che non sono elementi di debolezza, ma che grazie ad un processo di avanzamento possono diventare aree di eccellenza.

A tale scopo sono stati identificati alcuni obiettivi pluriennali che sono qui di seguito declinati in funzione della natura del miglioramento che si intende perseguire:

- Area Strategica 1: Progettazione dei Corsi di Studio;
- Area Strategica 2: Erogazione dei Corsi di Studio;
- Area Strategica 3: Gestione delle Risorse dei Corsi di Studio.

Nel complesso sono stati individuati 4 obiettivi triennali, nel seguito dettagliati.

DIDATTICA: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N. 1	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Rivisitazione dei curricula e degli insegnamenti a livello di CdS
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Didattica – Area Strategica 1: Progettazione dei Corsi di Studio
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	Le modifiche apportate alla struttura dei <i>curricula</i> e degli insegnamenti sono volte a migliorare l'efficacia del processo formativo. Tale azione avrà ad oggetto i CdS in lingua italiana per i quali vi è un maggiore rischio di obsolescenza causata dai cambiamenti del contesto sociale, economico e normativo che la laurea magistrale in inglese ha già incorporato in una recente rivisitazione del piano di studi. Questo impegno, guidato dall'ascolto attivo delle esigenze e delle opinioni degli studenti iscritti e delle parti esterne interessate, ha l'obiettivo di adattare la struttura dei CdS alle esigenze in evoluzione e alle richieste del mercato del lavoro. In tal modo, i CdS coinvolti nella rivisitazione assumeranno una struttura più efficiente, in grado di attrarre un numero crescente di studenti, sia in termini di iscritti che in termini di numero di <i>application</i> . La rivisitazione ha anche l'obiettivo di eliminare/ripensare i curricula caratterizzati da un numero ridotto di iscritti, puntando anche ad una maggiore interdisciplinarietà.
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Il Coordinatore e il Consiglio dei Corsi di Studio coinvolti nella rivisitazione



Azioni previste / programmate a sostegno dell'obiettivo dipartimentale	<p>Le azioni principali che verranno intraprese ai fini del perseguimento dell'obiettivo sono qui di seguito declinate.</p> <ol style="list-style-type: none"> L'attività di ripensamento dei <i>curricula</i> e degli insegnamenti da parte dei Consigli di CdS ha inizio con l'analisi delle nuove indicazioni operative per l'accREDITAMENTO dei Corsi di Studio: <ul style="list-style-type: none"> <i>Perché esistiamo, perché scegliere questi corsi di studi</i>: il nostro scopo <i>Cosa fare</i>: obiettivi formativi specifici dei corsi per sviluppare le competenze necessarie a perseguire il nostro scopo <i>Come operare</i>: qual è il nostro modello didattico <i>Come favorire</i> il confronto con il mercato del lavoro Per rispondere a tali domande conviene elaborare una nuova Mission dei CdS e produrre una <i>brochure</i> di presentazione della Mission. Condivisione della nuova Mission con gli <i>stakeholder</i>. La riflessione sulla <i>mission</i> punta ad alimentare la capacità di dialogo nel processo di sviluppo dei CdS, nonché la visibilità e la comprensione dell'attuale offerta formativa per i potenziali studenti. Presentazione in CdD delle nuove Mission dei CdS coinvolti nel rinnovamento. Studio/Analisi/Valutazione dei possibili percorsi per la rivisitazione dei <i>curricula</i> dei CdS con il fine di agire sulle aree di miglioramento qui di seguito elencate: <ul style="list-style-type: none"> Integrazione delle <i>competenze digitali</i>; Approccio <i>teorico e pratico</i>: occorre trovare un equilibrio tra l'approccio teorico e quello pratico nei programmi di studio, in modo che gli studenti acquisiscano una solida base teorica ma siano anche in grado di applicarla nella pratica aziendale. <i>Tirocini curriculari</i>: L'espansione delle opportunità di tirocinio curriculare potrebbe aiutare gli studenti a ottenere una maggiore esperienza pratica prima di entrare nel mercato del lavoro. <p>Tra gli scopi prioritari vi è la necessità di fare una maggior chiarezza sulle differenze che caratterizzano i <i>curricula</i>, per consentire agli studenti di fare una scelta più consapevole e informata, soprattutto in funzione degli sbocchi occupazionali.</p>
Risorse Dipartimentali a supporto	Budget dipartimentale
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	1.1 Numero complessivo delle immatricolazioni ai CdS dipartimentali
Fonte dati e modalità calcolo	Database Ateneo
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	893
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2027	950
📊% <i>Target</i>	+6% (*) (* Progressione triennale: 0% - 3% - 6%)
Descrizione dettagliata indicatore	1.2 Numero complessivo delle application al Corso di Studi triennale
Fonte dati e modalità calcolo	Database Ateneo e Dipartimentale
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	948
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2027	1000
📊% <i>Target</i>	+5%

DIDATTICA: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N. 2	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Consolidamento dell'internazionalizzazione dei CdS
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Didattica – Area Strategica 2: Qualità nell'Erogazione dei Corsi di Studio
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	La finalità perseguita è quella di contribuire ad un ulteriore ampliamento del livello di internazionalizzazione dei CdS, attraverso: (a) l'istituzione di accordi di <i>double degree</i> ; (b) la promozione di altri accordi internazionali. Il conseguimento di tali obiettivi è un fattore critico allo scopo di accrescere la capacità competitiva dei CdS a livello regionale, nazionale e internazionale.
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Il Coordinatore e il Consiglio dei Corsi di Studio coinvolti nella rivisitazione
Azioni previste / programmate per il raggiungimento dell'obiettivo dipartimentale	Le azioni principali che verranno intraprese ai fini del perseguimento dell'obiettivo di attivazione di nuovi accordi di <i>double degree</i> o altri accordi interuniversitari internazionali per attività didattica, sono qui di seguito elencate. 1. Ricognizione tra i docenti del DMD, al fine di identificare possibili università <i>partner</i> , anche tramite inviti a <i>visiting professor</i> . 2. Coinvolgimento nella ricerca dell'Ufficio Erasmus della Facoltà. 3. Organizzazione di incontri su TEAMS con i coordinatori dei Corsi di Laurea di università estere interessate a sviluppare accordi di <i>double degree</i> , anche con il supporto dell'Ufficio Erasmus della Facoltà. 4. Sfruttamento delle esperienze maturate con i coordinatori dei corsi di laurea dell'Ateneo che presentano una storia di successo in termini di accordi internazionali.
Risorse Dipartimentali a supporto	Budget dipartimentale e di Ateneo
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	2.1 Numero di accordi di <i>double degree</i>
Fonte dati e modalità calcolo	Database Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2027	2
<input checked="" type="checkbox"/> Assoluta <i>Target</i>	+2
Descrizione dettagliata indicatore	2.2 Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero
Fonte dati e modalità calcolo	Database Ateneo
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	22,5% (*) (* Il valore aggregato dipartimentale è stato calcolato come media ponderata dei valori di singolo CdL pesati sulla base del numero di iscritti)
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2027	24%



📊 % Target	+7%
------------	-----

DIDATTICA: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N. 3	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Potenziamento del benessere degli studenti
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Didattica – Area Strategica 2: Qualità nell'Erogazione dei Corsi di Studio
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	<p>Le azioni inerenti a questo obiettivo si rivolgono a diverse platee di studentesse e studenti. Coloro che: (a) si trovano ad affrontare momenti di difficoltà e fragilità; (b) per ragioni personali, logistiche o lavorative, si siano attardati negli studi e palesino difficoltà a orientarsi nel mondo universitario per procedere efficacemente nel percorso di studi; (c) provenendo dall'estero, necessitano di un supporto allo scopo di avviare il periodo di permanenza e studio presso il DMD.</p> <p>Nello specifico, le azioni programmate mirano a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - migliorare la fase preliminare di identificazione dei soggetti che necessitano di supporto; - rafforzare i servizi di supporto; - accrescere l'efficacia della comunicazione circa l'esistenza dei servizi. <p>Ci si attende che tali azioni, oltre che rispondere all'obiettivo primario del benessere delle studentesse e degli studenti, avranno un impatto positivo sulla carriera universitaria, favorendo una minimizzazione dei tempi necessari per il conseguimento della laurea ed un incremento dei CFU conseguiti nella fase iniziale del percorso di studi.</p>
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Il Coordinatore e il Consiglio dei Corsi di Studio
Azioni previste / programmate a sostegno dell'obiettivo dipartimentale	<p>Le azioni principali che verranno intraprese ai fini del perseguimento dell'obiettivo sono qui di seguito declinate.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creazione di un database grazie al quale sia possibile identificare i soggetti il cui <i>curriculum universitario</i> suggerisce la necessità di un supporto. 2. Creazione di specifiche Community omogenee di studenti in difficoltà e realizzazione di nuovi strumenti di contatto utili alla condivisione efficace e trasparente delle informazioni rilevanti. 3. Istituzione di Tutor dedicati alle singole Community che possano fornire un supporto mirato. 4. Organizzazione di riunioni periodiche, per fornire informazioni specifiche e incoraggiamento agli studenti delle Community. 5. Creazione di uno Sportello di Ascolto il cui scopo è fornire informazioni, supporto e risoluzione di problematiche burocratiche.
Risorse Dipartimentali a supporto	Budget dipartimentale e della facoltà
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	3.1 Indicatore ANVUR iC17 (Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso Corso di Studio)
Fonte dati e modalità calcolo	Database ANVUR
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	60,37% (*) (* Il valore aggregato dipartimentale è stato calcolato come media ponderata dei valori di singolo CdL pesati sulla base del numero di iscritti)



Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2027	63%
📈% <i>Target</i>	+5%
Descrizione dettagliata indicatore	3.2 Indicatore ANVUR iC13 (Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire)
Fonte dati e modalità Calcolo	Database ANVUR
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	66,9% (*) (* Il valore aggregato dipartimentale è stato calcolato come media ponderata dei valori di singolo CdL pesati sulla base del numero di iscritti)
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2027	70%
📈% <i>Target</i>	+5%

DIDATTICA: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N. 4	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Miglioramento del rapporto tra il numero di studenti iscritti e il numero di Docenti
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Didattica – Area Strategica 3: Gestione delle Risorse dei Corsi di Studio
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	Le azioni inerenti a questo obiettivo si riferiscono specificatamente al CdS triennale che, come detto, assorbe oltre il 66% degli iscritti totali ai CdS del Dipartimento. Gli indicatori ANVUR iC27 e iC28 (che forniscono un parametro di valutazione su quanto il singolo studente abbia la possibilità di essere adeguatamente seguito dai Docenti durante il suo percorso di studi, con un focus sul primo anno) presentano valori elevati e superiori alla media di Ateneo. I valori si presentano superiori anche a confronto con la media dell'area geografica e alla media nazionale. Una situazione di questo tipo evidenzia la presenza di classi assai numerose, soprattutto nei primi due anni del CdS e tale circostanza va senza dubbio a danno della qualità della didattica e del processo di apprendimento. Pertanto, l'obiettivo è quello di favorire una riduzione della numerosità delle classi attraverso un incremento del corpo docente del CdS. Il raggiungimento di questo obiettivo - che ci attendiamo possa contribuire sia ad aumentare il numero dei CFU conseguiti dagli studenti nel primo anno sia a ridurre i tempi per il conseguimento della laurea – sarà facilitato dal riconoscimento da parte dell'Ateneo della necessità di considerare il rapporto tra studenti e docenti come un fattore significativo ai fini della definizione della numerosità della Faculty dipartimentale.
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Il Coordinatore, il Consiglio dei Corsi di Studio e il Direttore e il Consiglio di Dipartimento
Azioni previste / programmate a sostegno dell'obiettivo dipartimentale	Le azioni principali da intraprendere ai fini del perseguimento dell'obiettivo sono qui di seguito declinate. 1. Aumento del numero di canali previsti per il primo e il secondo anno di corso. 2. Verifica della possibilità di canalizzare alcuni degli insegnamenti più numerosi – in termini di studenti iscritti – del terzo anno.
Risorse Dipartimentali a supporto	Personale docente a garanzia dell'ulteriore carico didattico generato dalla canalizzazione degli insegnamenti che risultano attualmente non canalizzati. Risorse destinate al reclutamento di docenti esterni.
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	4.1 Numero di canali su insegnamenti obbligatori erogati nel CdS triennale



Fonte dati e modalità Calcolo	Database Dipartimento
Valore di riferimento ex ante	43
Valore target previsto al 31.12.2027	50
% Target	+16%

5.3. Azioni e indicatori in linea con il PSA

La realizzazione degli obiettivi strategici pluriennali richiede lo sviluppo di una serie di azioni operative, che di seguito si specificano formulando per ogni azione specifici indicatori di monitoraggio.

La **rivisitazione dei curricula e degli insegnamenti a livello di CdS (obiettivo Didattico 1)**, potrà essere raggiunto mettendo in campo azioni mirate:

- A. al coinvolgimento delle parti sociali al fine di costruire dei curricula in linea con le richieste del mondo del lavoro;
- B. al coinvolgimento dei rappresentanti degli studenti, allo scopo di raccogliere informazioni circa i punti di debolezza dei CdS e le possibili aree di miglioramento;
- C. alla organizzazione di riunioni con il corpo docente dedicati al perseguimento del menzionato obiettivo.

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 1.A	Coinvolgimento delle parti sociali al fine di costruire dei curricula in linea con le richieste del mondo del lavoro
Descrizione dettagliata indicatore	1.A.1 Numero di parti sociali coinvolte
Fonte dati e modalità calcolo	Database interno ai singoli CdS
Valore di riferimento ex ante	n.d
Valore target previsto al 31.12.2024	>= 2
Valore target previsto al 31.12.2025	>=4
Valore target previsto al 31.12.2026	>=6
Azione 1.B	Coinvolgimento dei rappresentanti degli studenti, allo scopo di raccogliere informazioni circa i punti di debolezza dei CdS e le possibili aree di miglioramento
Descrizione dettagliata indicatore	1.B.1 Numero di incontri con i rappresentanti degli studenti
Fonte dati e modalità calcolo	Database interno ai singoli CdS



Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 2
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=4
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=6
Azione 1.C	Organizzazione di riunioni con il corpo docente dedicati al perseguimento del menzionato obiettivo
Descrizione dettagliata indicatore	1.C.1 Numero di riunioni con il corpo docente
Fonte dati e modalità calcolo	Database interno ai singoli CdS
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 2
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=4
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=6

Il **consolidamento dell'internazionalizzazione dei CdS (obiettivo Didattico 2)**, potrà essere raggiunto con azioni mirate:

- A. alla ricognizione tra i docenti del DMD, al fine di identificare possibili università *partner*, anche tramite inviti a *visiting professor*;
- B. al coinvolgimento nella ricerca dell'Ufficio Erasmus della Facoltà;
- C. alla organizzazione di incontri su TEAMS con i coordinatori dei Corsi di Laurea di università estere interessate a sviluppare accordi di double degree.

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 2.A	Ricognizione tra i docenti, al fine di identificare possibili università <i>partner</i> , anche tramite inviti a <i>visiting professor</i>
Descrizione dettagliata indicatore	2.A.1 Realizzazione della ricognizione
Fonte dati e modalità calcolo	Database interno al Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	Realizzazione



Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	Aggiornamento
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	Aggiornamento
Azione 2.B	Coinvolgimento nella ricerca dell'Ufficio Erasmus della Facoltà
Descrizione dettagliata indicatore	2.B.1 Organizzazione di una riunione con l'Ufficio Erasmus
Fonte dati e modalità calcolo	Database interno al Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	Realizzazione
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	Aggiornamento
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	Aggiornamento
Azione 2.C	Organizzazione di incontri su TEAMS con i coordinatori dei Corsi di Laurea di università estere interessate a sviluppare accordi di <i>double degree</i>
Descrizione dettagliata indicatore	2.C.1 Incontri periodici
Fonte dati e modalità calcolo	Database interno al Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	≥ 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	≥ 3
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	≥ 5

Il **Potenziamento del benessere degli studenti (obiettivo Didattico 3)**, potrà essere raggiunto mettendo in campo azioni mirate:

- alla creazione di un database grazie al quale sia possibile identificare i soggetti il cui curriculum universitario suggerisce la necessità di un supporto;
- alla creazione di specifiche Community omogenee di studenti in difficoltà e realizzazione di nuovi strumenti di contatto utili alla condivisione efficace e trasparente delle informazioni rilevanti;
- alla istituzione di Tutor dedicati alle singole Community che possano fornire un supporto mirato;



- D. alla creazione di uno Sportello di Ascolto il cui scopo è fornire informazioni, supporto e risoluzione di problematiche burocratiche.

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 3.A	Creazione di un database per l'identificazione dei soggetti il cui <i>curriculum</i> universitario suggerisce la necessità di un supporto
Descrizione dettagliata indicatore	3.A.1 Creazione del Database
Fonte dati e modalità Calcolo	Database interno al Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	Realizzazione
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	Aggiornamento
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	Aggiornamento
Azione 3.B	Creazione di specifiche Community omogenee di studenti in difficoltà e realizzazione di nuovi strumenti di contatto utili alla condivisione efficace e trasparente delle informazioni rilevanti
Descrizione dettagliata indicatore	3.B.1 Creazione delle Community
Fonte dati e modalità Calcolo	Database interno al Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	≥ 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	≥ 2
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	≥ 3
Azione 3.C	Istituzione di Tutor dedicati alle singole Community che possano fornire un supporto mirato
Descrizione dettagliata indicatore	3.C.1 Istituzione di Tutor a livello di singole Community
Fonte dati e modalità Calcolo	Database interno al Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	≥ 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	≥ 2



Valore target previsto al 31.12.2026	>=3
Azione 3.D	Creazione di uno Sportello di Ascolto il cui scopo è fornire informazioni, supporto e risoluzione di problematiche burocratiche
Descrizione dettagliata indicatore	3.D.1 Istituzione dello Sportello di Ascolto
Fonte dati e modalità calcolo	Database interno al Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	Realizzazione
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	Mantenimento
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	Mantenimento

Il **Miglioramento del rapporto tra il numero di studenti iscritti e il numero di Docenti (obiettivo Didattico 4)**, potrà essere raggiunto mettendo in campo azioni mirate:

- A. alla ricognizione dei carichi didattici del personale docente appartenente ai gruppi scientifico-disciplinari di interesse del CdS.
- B.

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 4.A	Ricognizione dei carichi didattici del personale docente appartenente ai sgruppi scientifico-disciplinari di interesse del CdS.
Descrizione dettagliata indicatore	4.A.1 Realizzazione della Ricognizione
Fonte dati e modalità Calcolo	Database interno dei Dipartimenti dell'Ateneo
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	Realizzazione della ricognizione
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	Aggiornamento
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	Aggiornamento

Gli obiettivi strategici dipartimentali sono aderenti agli obiettivi e alle azioni dichiarate nel Piano Strategico di Ateneo (Tabella 18).

Tabella 18 - Raccordo obiettivi PTD (Didattica) con PSA.

Piano Strategico di Ateneo (PSA)		Piano Triennale Dipartimentale (PTD)
Linea Strategica	Obiettivi del PSA	Obiettivi del Piano Strategico Dipartimentale
Didattica	D.1.01.2: Numerosità iscritti al I anno D.1.02.01: Tasso occupazionale D.1.02.02: Efficacia del Corso di Studi	Rivisitazione dei curricula e degli insegnamenti a livello di CdS
	D.2.01.1: CFU conseguiti al I anno D.2.01.2: Studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio D.2.01.5: Regolarità dei laureati (L, LM, LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	Potenziamento del benessere degli studenti
	D.3.01.1: Titoli congiunti, doppi o multipli rilasciati con Atenei esteri D.3.01.2: Accordi interuniversitari internazionali per attività didattica	Consolidamento dell'internazionalizzazione dei CdS
	D.2.01.1: CFU conseguiti al I anno D.2.01.2: Studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio D.2.01.5: Regolarità dei laureati (L, LM, LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	Miglioramento del rapporto tra il numero di studenti iscritti e il numero di Docenti

6. Strategia e programmazione della ricerca del Dipartimento

6.1. Analisi della situazione attuale

Il DMD persegue i seguenti obiettivi per l'area della ricerca, in linea con gli obiettivi di Ateneo e in continuità con le relazioni annuali dell'ultimo triennio: 1. migliorare la qualità scientifica dei prodotti; 2. incrementare l'internazionalizzazione dell'attività di ricerca; 3. migliorare l'impatto socio-economico delle ricerche.

Fra le azioni, prospettate a partire dal 2017, per il perseguimento di tali obiettivi, si segnalano in particolare: *a)* la sensibilizzazione dei componenti del DMD sull'importanza dei risultati della produzione scientifica nel contesto delle valutazioni della qualità della ricerca, *b)* il monitoraggio della qualità scientifica dei prodotti di ricerca, *c)* il supporto alla divulgazione all'interno del Dipartimento di bandi di finanziamento per programmi di *visiting*, sia *incoming* che *outgoing*, per progetti di ricerca europei e internazionali e per la loro presentazione, *d)* il monitoraggio del processo di internazionalizzazione dei dottorandi di ricerca, *e)* l'individuazione di possibili aree di collaborazione con il tessuto socio-produttivo e di collaborazioni con associazioni di categoria o imprese per la realizzazione di strumenti di approfondimento, in rapporto ai fabbisogni di competenze manageriali, giuridiche e finanziarie delle attività istituzionali o imprenditoriali.

Pur nell'impossibilità di attivare su base sistematica taluni meccanismi premiali o appositi fondi, ancorché prospettati come azioni in precedenti relazioni sui risultati delle attività di ricerca, durante il 2022 il DMD ha dato corso al Bando per la ripartizione dei fondi di ricerca stanziati dall'Ateneo per sostenere l'impegno di ricerca di professori e ricercatori afferenti al Dipartimento, sulla base della graduatoria dei progetti di ricerca di interesse scientifico e portata innovativa, presentati e valutati

secondo i termini e le condizioni del Bando stesso. Come già anticipato, è stato inoltre costituito un Laboratorio del DMD per la migliore articolazione e condivisione delle strutture di ricerca per coadiuvare lo sviluppo dei temi di ricerca del dipartimento.

Il complesso della produzione scientifica dei componenti del DMD nell'ultimo triennio è quello indicato nella Tabella 19 che segue, elaborata a cura dell'Ateneo.

Tabella 19 – Produzione scientifica dei componenti del DMD.

Anno	n° afferenti	Articoli su rivista	Interventi a convegno	Monografie	Capitoli libro	Review *	Editoriali *	Note	Traduzione Libro	Curatele	Altro	TOT	n° prodotti per persona
2023	70	108	9	4	32	4	5	3	-	4	1	158	2,25
2022	69	141	10	8	50	1	3	2	-	10	5	224	3,25
2021	63	100	13	8	31	2	1	-	-	4	4	160	2,54

* Le voci "Review", "Editoriali" e "Note" sono sotto-tipologie della categoria "Articoli su rivista". I numeri indicati nelle rispettive colonne sono conteggiati nel totale degli "Articoli su rivista".

Per il triennio 2021-2023, l'Ateneo ha quantificato la percentuale di addette/i attive/i in misura pari al 91,42 %. Inoltre, per l'anno 2023, l'Ateneo ha conteggiato 60 pubblicazioni internazionali e 34 pubblicazioni più impattate (top 10%) in base alla metrica del CiteScore (tale dato peraltro potrebbe non valorizzare adeguatamente le pubblicazioni in settori scientifico disciplinari per i quali tale metrica non è di applicazione consolidata).

Con riguardo all'ultima VQR (2015-2019), si rileva che i componenti del Dipartimento hanno presentato prodotti nelle aree 12, 13a, 13b, 11. In ragione della numerosità dei componenti del Dipartimento afferenti alle singole aree, la VQR riporta la valutazione per le sole aree 12 e 13b.

Fatte salve le considerazioni in merito alla specificità anche dei meccanismi di valutazione nell'ambito dei settori scientifico-disciplinari e delle aree di ricerca e alla significatività dei singoli valori, si rinvia per i risultati dell'ultima VQR ai al documento "Valutazione della Qualità della Ricerca 2015-2019 (VQR 2015-2019) - Risultati delle singole Istituzioni 21 Luglio 2022".

In considerazione di quanto sopra indicato, nell'ottica di una analisi SWOT (Figura 4), i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce che si rilevano con riferimento all'attività di ricerca del DMD sono sintetizzate nel seguente schema.

Figura 4 – Posizionamento Ricerca del DMD



Punti di Forza

- Qualità del personale che svolge ricerca
- Produttività elevata (numero pubblicazioni)
- Elevato impegno per impatto socio-economico della ricerca
- Buon livello di internazionalizzazione delle pubblicazioni

Punti di Debolezza

- Qualità delle pubblicazioni migliorabile
- Mancanza di incentivi/premi alla ricerca
- Presenza addette/i inattive/i

Opportunità

- Sviluppo multidisciplinarietà per aumentare la qualità delle pubblicazioni
- Aumentare finanziamenti per la ricerca attraverso la partecipazione a bandi competitivi
- Sfruttare potenziale delle nuove tecnologie/risorse e banche dati per migliorare la qualità delle pubblicazioni

Minacce

- Riduzione dei finanziamenti per la ricerca
- Riduzione capacità di acquisizione di talenti

6.2.Strategia: definizione di obiettivi pluriennali

Nell’ambito degli obiettivi per la Ricerca di cui al Piano Strategico di Ateneo 2024-2026, e sulla base delle precedenti relazioni sui risultati delle attività di ricerca del DMD, il DMD ha indicato alcuni obiettivi pluriennali allo scopo di verificare e consolidare le attività di ricerca del DMD in vista del loro possibile miglioramento, con riferimento a:

- A) Ricerca nell’ambito del DMD
- B) Ricerca nell’ambito dei Dottorati di ricerca del DMD.

RICERCA: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N.1	
Titolo dell’obiettivo dipartimentale	Consolidare e migliorare la posizione del DMD a livello di ricerca
Ambito dell’attività istituzionale del Dipartimento	Ricerca: produzione scientifica dei componenti
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	L’obiettivo intende consolidare e potenziare una finalità intrinseca allo sviluppo del Dipartimento e delle sue attività istituzionali.
Responsabile/i di riferimento dell’obiettivo	Dipartimento Management e Diritto
Azioni previste / programmate a sostegno dell’obiettivo dipartimentale	Le principali azioni proposte ai fini del perseguimento dell’obiettivo sono qui di seguito declinate. 1. Sensibilizzazione dei componenti del DMD all’investimento di energie e risorse nella continuità della propria produzione scientifica e nell’incremento della qualità della



	<p>produzione scientifica (Esempio di misurazione: Numero di iniziative legate alla formazione in tema di strumenti di ricerca; Numero di iniziative legate alla sensibilizzazione dei docenti inattivi).</p> <p>2. Sensibilizzazione dei componenti del DMD alla cura dell'aggiornamento della banca dati di Ateneo per il corretto e completo censimento dei prodotti scientifici.</p> <p>3. Verifica della coerenza della misurazione della qualità della produzione scientifica del DMD per mezzo del riferimento alla metrica Citescore, curata annualmente dall'Ateneo, con le specificità dei diversi settori scientifico disciplinari e dell'opportunità di una sua integrazione a tale scopo mediante parametri ulteriori se di facile reperimento da parte dell'Ateneo.</p> <p>4. Richiesta ai docenti di fornire puntuali informazioni al DMD in merito alle domande di partecipazione a bandi di ricerca competitivi nazionali e internazionali.</p>
Risorse Dipartimentali a supporto	La relazione annuale sulla ricerca del DMD è redatta annualmente, con l'ausilio della Commissione Ricerca e del personale amministrativo. Non sono previsti impegni di spesa.
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	1.1 Incrementare il numero di docenti attivi sul fronte della ricerca (si intende attivo la/il docente che abbia prodotto almeno una pubblicazione su piattaforma IRIS nel triennio precedente)
Fonte dati e modalità calcolo	Dati annuali di ricerca forniti dall'Ateneo
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	Percentuale di addette/i attive/i: 82,51%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	85%
📈% <i>Target</i>	+3% rispetto a valori triennio precedente
Descrizione dettagliata indicatore	1.2 Numero di pubblicazioni nelle riviste più impattate (top 10%) in base alla metrica del CiteScore
Fonte dati e modalità calcolo	Dati annuali di ricerca forniti dall'Ateneo/Iris Art
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	109
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	120
📈% <i>Target</i>	+ 10% rispetto a valori triennio precedente
Descrizione dettagliata indicatore	1.3 Numero di domande di partecipazione a bandi di ricerca competitivi nazionali e internazionali
Fonte dati e modalità calcolo	Dati annuali forniti da Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	Non disponibile
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	-
📈% <i>Target</i>	+ 10% rispetto a valori triennio precedente

RICERCA: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N.2	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Valorizzare la ricerca multidisciplinare
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Ricerca: multidisciplinarietà
Analisi del contributo rispetto agli aspetti	La finalità è rafforzare la visione e la missione multidisciplinari del DMD, i cui componenti appartengono a gruppi scientifico-disciplinari e settori disciplinari diversi.



innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Dipartimento Management e Diritto
Azioni previste / programmate a sostegno dell'obiettivo dipartimentale	Le principali azioni ai fini del perseguimento dell'obiettivo sono qui di seguito declinate. 1. Sensibilizzare i componenti del DMD allo svolgimento di iniziative di ricerca e di approfondimento multidisciplinare. 2. Sviluppo di iniziative per la cura di progetti di ricerca e di approfondimento multidisciplinare. 3. Richiesta ai componenti del DMD di condividere dati relativi alle iniziative multidisciplinari. La verifica e la fattibilità dell'obiettivo restano subordinate alla disponibilità dei dati provenienti a cura e su iniziativa dei docenti.
Risorse Dipartimentali a supporto	Ove disponibile, budget dipartimentale e di Ateneo
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	2.1 Numero di convegni e seminari organizzati dal DMD con riferimento a gruppi scientifico-disciplinari e settori disciplinari diversi
Fonte dati e modalità calcolo	Dati annuali di ricerca forniti dall'Ateneo
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	Il dato non è disponibile.
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	-
📊% <i>Target</i>	+/-10% rispetto a valori triennio precedente

RICERCA: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N.3	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Potenziare infrastrutture a supporto della ricerca
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Ricerca: infrastrutture
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	L'adeguato supporto alla attività di ricerca attraverso la messa a disposizione di appropriate infrastrutture è una componente indispensabile di ogni strategia in materia di ricerca. La sinergia per l'efficiente impiego delle risorse con la Biblioteca, la Facoltà e il Dipartimento di Economia e Finanza, già perseguita dal DMD, costituisce una modalità collaborativa utile per le finalità perseguite compatibilmente con le risorse a disposizione.
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Dipartimento Management e Diritto
Azioni previste / programmate a sostegno dell'obiettivo dipartimentale	Le principali azioni proposte ai fini del perseguimento dell'obiettivo sono qui di seguito declinate. 1. Curare le sinergie con la Facoltà, la Biblioteca e il Dipartimento di Economia e Finanza per il consolidamento delle strutture a supporto della ricerca. 2. Supportare i componenti del DMD nelle operazioni funzionali all'impiego di fondi di ricerca dei componenti nell'acquisto di infrastrutture di ricerca.
Risorse Dipartimentali a supporto	Ove disponibili, budget dipartimentale e/o di Facoltà, anche in collaborazione con il Dipartimento di Economia e Finanza per le opportune sinergie.



INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	3.1 Investimenti in strutture a supporto della ricerca (grandi attrezzature, database e simili, identificati dall'Ateneo per valore d'acquisto superiore a 15.000 euro, anche pro quota).
Fonte dati e modalità Calcolo	Dati contabili Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	Secondo quanto risulta agli uffici, non sono stati effettuati acquisti nell'ambito del Dipartimento di attrezzature del valore di acquisto superiore a Euro 15.000 nel periodo 2021-2023.
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	-
% <i>Target</i>	Investimento minimo: €5000; +10% rispetto a valori triennio precedente

RICERCA: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N. 4	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Consolidare e potenziare l'internazionalizzazione della ricerca del DMD
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Ricerca – Internazionalizzazione
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	Consolidamento e potenziamento dell'internazionalizzazione della ricerca, per quanto obiettivi di lungo periodo, avuti sempre presente e curati dal Dipartimento, costituiscono una finalità intrinseca allo sviluppo di quest'ultimo.
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Dipartimento Management e Diritto
Azioni previste / programmate a sostegno dell'obiettivo dipartimentale	Le principali azioni proposte ai fini del perseguimento dell'obiettivo sono qui di seguito declinate. 1. Supportare i componenti del DMD nell'ospitalità di ricercatori e docenti stranieri presso il DMD. 2. Supportare i componenti del DMD nello svolgimento di incarichi presso Università straniere. 3. Supportare, anche con l'adeguato contributo degli uffici preposti dell'Ateneo, i componenti del DMD nella partecipazione a bandi di ricerca internazionali. 4. Richiedere la collaborazione degli Uffici di Ateneo per la raccolta di dati più granulari con particolare riguardo al numero delle pubblicazioni internazionali.
Risorse Dipartimentali a supporto	L'obiettivo richiede la collaborazione degli uffici preposti dell'Ateneo, con la collaborazione degli uffici del Dipartimento per quanto di loro competenza.
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	4.1 Numero di pubblicazioni internazionali
Fonte dati e modalità calcolo	Dati annuali di ricerca forniti dall'Ateneo
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	Totale nel triennio: 153
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	138 – 168
% <i>Target</i>	+/-10% rispetto a valori triennio precedente
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	4.2 Numero progetti finanziati attraverso bandi di ricerca competitivi internazionali



Fonte dati e modalità calcolo	Dati annuali di ricerca forniti dall'Ateneo. Dati contabili del Dipartimento.
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	4 Progetti
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	3 – 5
☒% <i>Target</i>	Almeno 3 progetti; +-25% rispetto a valori triennio precedente
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	4.3 Numero inviti di ricercatori stranieri ospiti del DMD per periodi di ricerca
Fonte dati e modalità calcolo	Dati annuali di ricerca forniti dall'Ateneo.
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	Totale nel triennio: 50
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	45 – 55
☒% <i>Target</i>	+10% rispetto a valori triennio precedente
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	4.4 Incarichi di ricerca/ <i>visiting</i> ⁷ all'estero
Fonte dati e modalità calcolo	Dati annuali di ricerca forniti dall'Ateneo.
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	Totale nel triennio: 28
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	25 – 31
☒% <i>Target</i>	+10% rispetto a valori triennio precedente

RICERCA NELL'AMBITO DEI DOTTORATI DI RICERCA DEL DMD: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N. D1	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Consolidare e migliorare la posizione del DMD a livello di ricerca con riferimento ai dottorati
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Ricerca nell'ambito dei Dottorati
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	L'obiettivo intende, sulla scorta delle indicazioni anche dell'Anvur, indirizzare il Dipartimento per l'opportuna ulteriore valorizzazione della ricerca da parte dei dottorandi.
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Dipartimento Management e Diritto
Azioni previste / programmate a sostegno dell'obiettivo dipartimentale	Le principali azioni proposte, in collaborazione con i Coordinatori dei Dottorati di ricerca e i Collegi dei Docenti, ai fini del perseguimento dell'obiettivo sono qui di seguito declinate. 1. Sensibilizzare i dottorandi all'importanza della produzione scientifica continuativa e di qualità. 2. Richiedere l'iscrizione dei Dottorandi ai fini dell'ottenimento del numero Orcid. 3. Raccogliere annualmente i dati relativi alle pubblicazioni scientifiche dei Dottorandi.

(7) Debitamente documentato.



	La verifica dei progressi potrà essere condotta in collaborazione con i Dottorandi, i Coordinatori dei Dottorati di Ricerca e del personale amministrativo di supporto ai Dottorati. La raccolta dei dati così realizzata potrà quindi confluire nella relazione annuale sulla ricerca.
Risorse Dipartimentali a supporto	Fatta salva la collaborazione sopra indicata, non sono previsti impegni di spesa.
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	D1.1 Numero medio per dottorando di prodotti di ricerca
Fonte dati e modalità calcolo	Dati annuali raccolti dai Dottorati di ricerca/forniti dall'Ateneo
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	Non disponibile
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	-
☒% <i>Target</i>	+/-10% rispetto a valori triennio precedente

RICERCA NELL'AMBITO DEI DOTTORATI DI RICERCA DEL DMD: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N. D2	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Consolidare e migliorare il grado di internazionalizzazione dei dottorati
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Ricerca nell'ambito dei Dottorati
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	L'obiettivo è in linea con i significativi impegni per l'internazionalizzazione profusi dai Coordinatori dei Dottorati affinché i dottorandi svolgano soggiorni di studio all'estero e utilizzino le modalità di collaborazione disponibili con atenei esteri.
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Dipartimento Management e Diritto
Azioni previste / programmate a sostegno dell'obiettivo dipartimentale	Le principali azioni proposte, grazie alla collaborazione dei Coordinatori dei Dottorati di Ricerca e dei Collegi Docenti, ai fini del perseguimento dell'obiettivo sono qui di seguito declinate. 1. Guidare i Dottorandi per lo svolgimento di periodi di studio e ricerca presso università straniere. La verifica dei progressi potrà essere condotta in collaborazione con i Dottorandi, i Coordinatori di Dottorato ed il personale amministrativo di supporto ai Dottorati. La raccolta dei dati così realizzata potrà quindi confluire nella relazione annuale sulla ricerca.
Risorse Dipartimentali a supporto	Fatta salva la collaborazione sopra indicata, non sono previsti impegni di spesa.
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	D2.1 Numero di dottorandi di ricerca che hanno trascorso un periodo di ricerca di almeno tre mesi all'estero
Fonte dati e modalità Calcolo	Dati raccolti dai Dottorati di Ricerca e/o forniti dall'Ateneo
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	Non disponibile
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	-



📊 % Target	+/-10% rispetto a valori triennio precedente
------------	--

6.3. Azioni e indicatori in linea con il PSA

Il DMD ha altresì pianificato gli obiettivi di ricerca allo scopo di contribuire al potenziamento della strategia complessiva dell'Ateneo. Gli obiettivi strategici dipartimentali sono infatti aderenti agli obiettivi e alle azioni dichiarate nel Piano Strategico di Ateneo (Tabella 20).

Di seguito si riportano gli indicatori di monitoraggio annuale delle azioni sopraindicate:

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 1.1	Sensibilizzazione dei componenti del DMD all'investimento di energie e risorse nella continuità della propria produzione scientifica e nell'incremento della qualità della produzione scientifica.
Descrizione dettagliata indicatore	Numero di iniziative legate alla formazione in tema di strumenti di ricerca
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=1
Azione 1.2	Sensibilizzazione dei componenti del DMD alla cura dell'aggiornamento della banca dati di Ateneo per il corretto e completo censimento dei prodotti scientifici. Verifica della coerenza della misurazione della qualità della produzione scientifica del DMD per mezzo del riferimento alla metrica Citescore, curata annualmente dall'Ateneo, con le specificità dei diversi settori scientifico disciplinari e dell'opportunità di una sua integrazione a tale scopo mediante parametri ulteriori se di facile reperimento da parte dell'Ateneo.
Descrizione dettagliata indicatore	Numero di iniziative legate alla sensibilizzazione dei docenti
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=1
Valore <i>target</i> previsto	>=1



al 31.12.2026	
Azione 1.3	Richiesta ai docenti di fornire puntuali informazioni al DMD in merito alle domande di partecipazione a bandi di ricerca competitivi nazionali e internazionali.
Descrizione dettagliata indicatore	Numero iniziative di raccolta di informazioni
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici di dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>=1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=1

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 2.1	Sensibilizzare i componenti del DMD allo svolgimento di iniziative di ricerca e di approfondimento multidisciplinare.
Descrizione dettagliata indicatore	Numero di iniziative legate alla sensibilizzazione dei docenti
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=1
Azione 2.2	Sviluppo di iniziative per la cura di progetti di ricerca e di approfondimento multidisciplinare.
Descrizione dettagliata indicatore	Numero di iniziative
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 1
Valore <i>target</i> previsto	>=1



al 31.12.2025	
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	≥ 1
Azione 2.3	Richiesta ai componenti del DMD di condividere dati relativi alle iniziative multidisciplinari
Descrizione dettagliata indicatore	Numero di richieste
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici di dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	≥ 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	≥ 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	≥ 1

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 3.1	Curare le sinergie con la Facoltà, la Biblioteca e il Dipartimento di Economia e Finanza per il consolidamento delle strutture a supporto della ricerca.
Descrizione dettagliata indicatore	Verifica andamento investimenti effettuati
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	≥ 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	≥ 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	≥ 1
Azione 3.2	Supportare i componenti del DMD nelle operazioni funzionali all'impiego di fondi di ricerca dei componenti nell'acquisto di infrastrutture di ricerca.
Descrizione dettagliata indicatore	Percentuale richieste con risposta
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto	$\geq 90\%$



al 31.12.2024	
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=90%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=90%

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 4.1	Supportare i componenti del DMD nell'ospitalità di ricercatori e docenti stranieri presso il DMD.
Descrizione dettagliata indicatore	Percentuale richieste di supporto con risposta
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 90%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>= 90%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>= 90%
Azione 4.2	Supportare i componenti del DMD nello svolgimento di incarichi presso Università straniere.
Descrizione dettagliata indicatore	Percentuale richieste di supporto con risposta
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 90%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>= 90%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>= 90%
Azione 4.3	Supportare, anche con l'adeguato contributo degli uffici preposti dell'Ateneo, i componenti del DMD nella partecipazione a bandi di ricerca internazionali.
Descrizione dettagliata indicatore	Percentuale richieste di supporto con risposta
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento



Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 90%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>= 90%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>= 90%
Azione 4.4	Richiedere la collaborazione degli Uffici di Ateneo per la raccolta di dati più granulari con particolare riguardo al numero delle pubblicazioni internazionali.
Descrizione dettagliata indicatore	Numero di richieste
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici di dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>=1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=1

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 5.1	Sensibilizzare i dottorandi all'importanza della produzione scientifica continuativa e di qualità.
Descrizione dettagliata indicatore	Numero di iniziative legate alla sensibilizzazione dei dottorandi
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=1
Azione 5.2	Richiedere l'iscrizione dei Dottorandi ai fini dell'ottenimento del numero Orcid.
Descrizione dettagliata indicatore	Percentuale dottorandi che hanno ricevuto richiesta



Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 90%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=90%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=90%
Azione 5.3	Raccogliere annualmente i dati relativi alle pubblicazioni scientifiche dei Dottorandi.
Descrizione dettagliata indicatore	Implementazione sistema di raccolta
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici di dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d.
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	Sistema implementato
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	Sistema implementato
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	Sistema implementato

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 6.1	Guidare i Dottorandi per lo svolgimento di periodi di studio e ricerca presso università straniere. La verifica dei progressi potrà essere condotta in collaborazione con i Dottorandi, i Coordinatori di Dottorato ed il personale amministrativo di supporto ai Dottorati. La raccolta dei dati così realizzata potrà quindi confluire nella relazione annuale sulla ricerca.
Descrizione dettagliata indicatore	Percentuale dottorandi che svolgono periodo studio e ricerca all'estero
Fonte dati e modalità calcolo	Uffici dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 10%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=15%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=20%

Tabella 20 - Raccordo obiettivi PTD (Ricerca) con PSA.



Piano Strategico di Ateneo (PSA)		Piano Triennale Dipartimentale (PTD)
Linea Strategica	Obiettivi del PSA	Obiettivi del Piano Strategico Dipartimentale
Ricerca	R.1. Potenziare la ricerca di base e la ricerca applicata	Consolidare e migliorare la posizione del DMD a livello di ricerca
		Valorizzare la ricerca multidisciplinare
		Potenziare infrastrutture a supporto della ricerca
	R.2. Internazionalizzare la ricerca	Consolidare e migliorare la posizione del DMD a livello di ricerca con riferimento ai dottorati
		Consolidare e potenziare l'internazionalizzazione della ricerca del DMD
	Consolidare e migliorare il grado di internazionalizzazione dei dottorati	

7. Strategia e programmazione della terza missione del Dipartimento

7.1. Analisi della situazione attuale

Il DMD, in linea con gli obiettivi generali espressi nel Piano Strategico di Ateneo 2024-2026, nonché con l'art. 9 del Bando ANVUR per la VQR 2020-24, è fortemente impegnato nella realizzazione della c.d. "terza missione".

, Come già anticipato nel presente documento, le attività di "terza missione" svolte dal DMD possono essere raggruppate nei seguenti tre ambiti:

1. Attività di valorizzazione e diffusione dei risultati della ricerca;
2. Attività di ricerca applicata, formazione e servizi in conto terzi;
3. Attività culturali, educative e sociali.

Di seguito vengono descritte, a titolo esemplificativo, alcune tra le tante iniziative promosse e realizzate dal DMD nel triennio 2021-2023.

Le **attività di valorizzazione e diffusione dei risultati della ricerca** sono tutte quelle attraverso le quali la conoscenza originale prodotta dall'università tramite la ricerca viene trasformata in conoscenza produttiva, suscettibile di applicazioni economiche e commerciali; nel DMD esse riguardano i seguenti strumenti:

- a) la gestione della *proprietà intellettuale* (diritti d'autore - anche *software* e database -, brevetti, marchi, modelli di utilità). In particolare, il DMD ha messo a punto due banche dati, finalizzate alla raccolta di indicatori per la valutazione territorializzata *ex ante* ed *ex post* di *policy*, programmi, piani e progetti, denominate STeMA, oggetto di registrazione presso la SIAE, ed impiegate per l'esecuzione di numerosi progetti di ricerca, sia nazionali che internazionali;



- b) la costituzione di *imprese accademiche* (spin-off e start-up). Queste attività riguardano la partecipazione di personale strutturato del DMD nel capitale sociale di imprese nate nella Facoltà di Economia, come ad esempio SDS srl, o in altre Facoltà dell'Ateneo, come ad esempio BT-Innovachem srl;
- c) l'attivazione di strutture d'intermediazione (Centri, osservatori, laboratori) e altre attività di collegamento con il territorio (es. iniziative di collaborazione con *stakeholder* esterni per la promozione dell'imprenditorialità dalla ricerca scientifica, promozione di accordi con imprese e istituzioni diversi dai conto terzi, collaborazione con uffici d'Ateneo per la Terza missione, attività di *placement* di dottori di ricerca, ecc.). Si segnalano in particolare:
- Start Cup Lazio (SCL), Business Plan Competition regionale, promossa da un *network* collaborativo di 57 attori, di cui 11 Università (incluse tutte le pubbliche), 7 Enti di Ricerca e 39 organizzazioni (la gran parte imprese) insieme a Regione Lazio-Lazio Innova, che annualmente sostiene e premia i migliori progetti d'impresa innovativa nei settori Life Sciences-MEDTech, ICT, Cleantech & Energy, Industrial proposti da *team* di ricercatori e giovani talenti delle università e degli Enti di Ricerca del Lazio. Il *network*, coordinato dall'Ateneo di Roma "Tor Vergata" per il tramite di docenti, ricercatori e altro personale di ricerca del DMD, contribuisce allo sviluppo della Regione e del Paese favorendo la transizione dalla ricerca all'impresa. Le attività svolte dal *network* SCL rappresentano una *best-practice* riconosciuta a livello internazionale dall'OCSE, nonché valutata dall'ANVUR, nella VQR 2015-19, come "eccellente" caso di studio di attività di terza missione. SCL assume anche rilevanza per lo sviluppo della linea di azione di Rome Technopole Spoke 2 al fine di conseguire gli obiettivi connessi ai *task* 2.3 (*Business incubation, promotion of new start-ups and spin off*) e 2.6 (*Patenting & licensing*).
 - Centro di Eccellenza - CdE DTC LAZIO (www.dtclazio.it), che opera attraverso azioni strategiche di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico; il DTC è finanziato dalla Regione Lazio, dal Ministero dei Beni Culturali e dal MUR (Fase 1 e 2). L'Università di Roma "Tor Vergata" è *partner* fondatore con l'Università Sapienza (Capofila ATS-Protocollo 2017 e Atto d'Impegno 2018), RomaTre, Cassino, Tuscia, CNR, ENEA, INFN, e include 12 reti di laboratori ad elevata qualificazione tecnico-scientifica; opera sul territorio regionale e internazionale. È supportato da cinque Unità di Supporto gestionale-amministrativo-economico-contabile e da uno Stakeholder Board (SB) costituito da 99 membri.
 - ESPON 2020 (European Spatial Planning Observation Network), programma comunitario di ricerca applicata, che supporta l'attuazione delle politiche europee migliorando la conoscenza del territorio e delle dinamiche di sviluppo, anche mediante la creazione di una comunità scientifica che si occupa di sviluppo territoriale e che supporta le ricerche della rete ECP Italia (*Europe for Citizens Point Italy*). L'ECP Italia è stato *vice-leader* della Transnational OutReach Strategy fino al 2022. Tramite l'attività dell'ECP, l'Università di Roma "Tor Vergata" e il DMD si sono qualificati come *partner* scientifici forti ed affidabili anche per altri progetti di cooperazione transnazionale (MED, ENPI-CB-MED, URBACT, PANORAMED, ecc.), per cui l'ECP Italia è interlocutore.
 - SUSA (Smart Urban Sustainable Area), Coordinamento Rete scientifica Università-Enti di Ricerca-Imprese, in cui il DMD ha espresso il coordinamento del Progetto MUR-SUSA (per 930.000 euro) su FFO per lo sviluppo di un modello di *circular economy*, il trasferimento e disseminazione di tecnologie sul territorio, con la partecipazione di CNR, INFN, INAF, ENEA, ASI, VI e VII Municipio Roma, Comune di Frascati. Ha sviluppato la proposta "10



km di scienza”, consolidando la relazione tra Università di Roma “Tor Vergata” ed enti di ricerca, finanziando progetti e organizzando conferenze alla presenza di Ministri e rappresentanti istituzionali, vari seminari *webinar* per la diffusione della cultura e dei prodotti scientifici (Cfr. SUSA Magazine) nel triennio dal 2021 al 2023.

Le attività di ricerca applicata o formazione in conto terzi sono tutte quelle relative a *ricerca applicata, consulenza, formazione e servizi a enti e imprese* sviluppate attraverso la stipula di convenzioni con il DMD coerentemente con gli obiettivi strategici di Ateneo. Tra le iniziative attivate nell’ultimo triennio si citano a titolo esemplificativo:

- a) la convenzione con l’Ente Regionale per il Diritto allo Studio e alla Conoscenza, avente come oggetto il potenziamento dei servizi specialistici previsti nell’ambito del progetto “Porta Futuro Lazio”. Nell’ambito del progetto sono state svolte attività e servizi volti a favorire l’occupabilità di laureandi e laureati, tra cui in particolare formazione, accoglienza, orientamento e il bilancio delle competenze.
- b) La convenzione con la Scuola Nazionale dell’Amministrazione-Presidenza del Consiglio per l’attuazione del programma di ricerca “Mappatura, valutazione e sviluppo delle competenze delle amministrazioni pubbliche”.

Le attività culturali, educative e sociali riguardano:

- a) iniziative di *formazione continua* diverse dai conto terzi e dalla didattica istituzionale (es. corsi per la formazione che non rilasciano titoli accademici, promozione alternanza scuola-lavoro, alta formazione, corsi per la preparazione ad esami di Stato, certificazione professionale);
- b) iniziative di *public engagement* destinate al grande pubblico (partecipazione a trasmissioni televisive, eventi pubblici, attività di *policy-making*, iniziative per la divulgazione culturale e scientifica in ottica di sviluppo sostenibile, interventi su magazine, quotidiani, siti web/blog/social media, ecc.).

I dati consuntivi relativi all’ultimo triennio sono riassunti nella tabella seguente.

Tabella 21 – Attività di terza missione del DMD nell’ultimo triennio.

Attività	Iniziative	Media triennio 2021-2023
Valorizzazione della ricerca accademica per l’innovazione	Proprietà intellettuale (brevetti e altre opere intellettuali)	0,7
	Numero di imprese spin-off create	2,3
	Docenti strutturati che partecipano in spin-off dell’Ateneo come soci	2,7
	Centri/laboratori/osservatori, iniziative per l’imprenditorialità accademica e altre attività d’intermediazione col territorio	3,7
Conto terzi per ricerca applicata, formazione, consulenza e servizi in convenzione con enti ed imprese	Convenzioni di ricerca applicata (n.)	8,0
	Convenzioni di formazione (n.)	9,7
	Accordi con imprese o enti per il finanziamento (anche parziale) di quote iscrizione a master e corsi di perfezionamento	6,3
	Assegni di ricerca finanziati da imprese o enti	1,3
	Borse di dottorato finanziati da imprese o enti	4,0

Altre iniziative di carattere culturale, educativo e sociale con stakeholder esterni	Attività di public engagement, inclusive delle attività di divulgazione scientifica e culturale	109,3
--	---	-------

In considerazione di quanto appena descritto, nell'ottica di una analisi SWOT (Figura 5), i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce che si percepiscono con riferimento all'attività di terza missione del DMD sono sintetizzate nel seguente schema.

Figura 5 – Posizionamento Terza missione del DMD.



7.2.Strategia: definizione di obiettivi pluriennali

In linea con gli obiettivi del Piano Strategico dell'Ateneo, il DMD si propone di perseguire tre obiettivi strategici pluriennali collegati alla terza missione.

Il primo obiettivo strategico pluriennale è quello di **potenziare le attività di collaborazione con enti e imprese al fine di creare e diffondere know-how**. Attraverso *partnership* mirate, il DMD si propone di facilitare lo scambio di competenze e innovazioni, arricchendo sia il tessuto accademico sia quello imprenditoriale. Queste sinergie non solo incrementeranno la qualità della ricerca e della didattica, ma anche faciliteranno l'implementazione all'interno delle imprese e delle amministrazioni pubbliche di strumenti e soluzioni innovative. L'obiettivo è di costruire una rete solida e di puntare sulla "qualità" delle iniziative più che sul mero incremento quantitativo.

Il secondo obiettivo è quello di **rafforzare i canali di comunicazione e condivisione dei risultati della ricerca del Dipartimento con un target non accademico**. Questo obiettivo è volto a migliorare l'accessibilità ai risultati degli studi scientifici condotti, estendendo così la loro portata ed impatto oltre l'ambito universitario. Attraverso l'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione, di attività di divulgazione scientifica, di attività con le scuole e gli altri enti di formazione e più in generale di



public engagement, il DMD aspira a connettersi efficacemente con i vari *stakeholder*, contribuendo così a informare le decisioni pratiche e a promuovere un dialogo costruttivo tra l'università e la società.

Il terzo obiettivo consiste nel **consolidamento delle iniziative di trasferimento di tecnologie e conoscenze**, attraverso un coinvolgimento attivo e diffuso dei docenti del DMD nelle iniziative di produzione di opere intellettuali (quali a titolo esemplificativo: banche dati, manuali specialistici, linee guida, report, ecc...), creazione di *spin-off*, centri, laboratori e osservatori. A questo proposito, il personale strutturato del DMD potrà essere coinvolto nelle compagini societarie degli *spin off* e fornire un valido apporto in termini di *expertise* in campi quali quello del *marketing*, dell'economia aziendale e del diritto commerciale, a complemento dell'apporto tecnico-scientifico assicurato dai colleghi dei dipartimenti di ingegneria, medicina e biologia.

TERZA MISSIONE: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N. 3.1.1.	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Potenziare le attività di collaborazione con enti e imprese al fine di creare e diffondere know-how
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Terza Missione/ – Area Strategica 3.1
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	Il primo obiettivo strategico pluriennale è quello di potenziare le attività di collaborazione con enti e imprese al fine di creare e diffondere know-how. Attraverso partnership mirate, il Dipartimento si propone di facilitare lo scambio di competenze e innovazioni, arricchendo sia il tessuto accademico sia quello imprenditoriale. Queste sinergie non solo incrementeranno la qualità della ricerca e della didattica, ma anche faciliteranno l'implementazione all'interno delle imprese e delle amministrazioni pubbliche di strumenti e soluzioni innovative. L'obiettivo è di costruire una rete solida e di puntare sulla "qualità" delle iniziative più che sul mero incremento quantitativo.
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Dipartimento di Management e Diritto
Azioni previste / programmate a sostegno dell'obiettivo dipartimentale	L'obiettivo potrà essere raggiunto mettendo in campo azioni mirate a: <ol style="list-style-type: none"> coinvolgere più attivamente tutto il personale docente e amministrativo e a ottimizzare il coordinamento di tali attività; ampliare il <i>networking</i> con il tessuto economico e sociale locale; realizzare azioni di investimento di risorse da parte delle imprese e degli enti per "co-produrre" e diffondere conoscenze avanzate.
Risorse Dipartimentali a supporto	Budget dipartimentale e di Ateneo
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.1.1 Convenzioni di ricerca applicata (n.)
Fonte dati e modalità calcolo	Database di Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	8 (media ultimo triennio)
Valore target previsto al 31.12.2026	$8 \leq x \leq 9$
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.1.2 Convenzioni di formazione (n.)
Fonte dati e modalità calcolo	Database Dipartimento



Valore di riferimento <i>ex ante</i>	9,7 (media ultimo triennio)
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	$9 \leq x \leq 10$
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.1.3 Accordi con imprese o enti per il finanziamento (anche parziale) di quote iscrizione a master e corsi di perfezionamento (n.)
Fonte dati e modalità calcolo	Database Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	6,3 (media ultimo triennio)
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	$6 \leq x \leq 7$
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.1.4 Assegni di ricerca finanziati da imprese o enti (n.)
Fonte dati e modalità calcolo	Database Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	1,3 (media ultimo triennio)
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	$1 \leq x \leq 2$
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.1.5 Borse di dottorato finanziati da imprese o enti (n.)
Fonte dati e modalità Calcolo	Database di Ateneo e di Dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	4 (media ultimo triennio)
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	$3 \leq x \leq 5$

TERZA MISSIONE: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N. 3.1.2.	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Rafforzamento dei canali di comunicazione e condivisione con un <i>target</i> non accademico dei risultati della ricerca del DMD
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Terza Missione/ – Area Strategica 3.1
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	Il secondo obiettivo è quello di rafforzare i canali di comunicazione e condivisione dei risultati della ricerca del DMD con un <i>target</i> non accademico. Questo obiettivo è volto a migliorare l'accessibilità ai risultati degli studi scientifici condotti, estendendo così la loro portata ed impatto oltre l'ambito universitario. Attraverso l'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione, di attività di divulgazione scientifica, di attività con le scuole e gli altri enti di formazione e più in generale di public engagement, il DMD aspira a connettersi efficacemente con i vari stakeholder, contribuendo così a informare le decisioni pratiche e a promuovere un dialogo costruttivo tra l'università e la società.
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Dipartimento di management e Diritto
Azioni previste / programmate a	L'obiettivo potrà essere raggiunto mettendo in campo azioni mirate a:



sostegno dell'obiettivo dipartimentale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizzo intensivo dei social media per postare contenuti legati alla ricerca in forma sintetica e visivamente attraente, raggiungendo così una vasta audience. 2. Organizzazione di giornate di porte aperte e eventi speciali dove presentare i risultati della ricerca a un pubblico diversificato. 3. Attivazione dell'University Press in modalità principalmente open-access.
Risorse Dipartimentali a supporto	Budget dipartimentale e di Ateneo
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.2.1 Numero di iniziative di <i>public engagement</i> , inclusive delle attività di divulgazione scientifica e culturale
Fonte dati e modalità Calcolo	Database di Ateneo e del DMD
Valore di riferimento ex ante	109,3 (media ultimo triennio)
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	$94 \leq x \leq 124$

TERZA MISSIONE: OBIETTIVO DIPARTIMENTALE N. 3.2.1.	
Titolo dell'obiettivo dipartimentale	Consolidamento delle iniziative di trasferimento di tecnologie e conoscenze
Ambito dell'attività istituzionale del Dipartimento	Terza Missione/ – Area Strategica 3.2
Analisi del contributo rispetto agli aspetti innovativi previsti dal piano strategico dipartimentale	Il terzo obiettivo consiste nel consolidamento delle iniziative di trasferimento di tecnologie e conoscenze, attraverso un coinvolgimento attivo e diffuso dei docenti del DMD nelle iniziative di produzione di opere intellettuali (quali a titolo esemplificativo: banche dati, manuali specialistici, linee guida, report, ecc.), creazione di spin-off, centri, laboratori e osservatori. A questo proposito, il personale strutturato del Dipartimento potrà essere coinvolto nelle compagini societarie degli spin off e fornire un valido apporto in termini di expertise in campi quali quello del marketing, dell'economia aziendale e del diritto commerciale, a complemento dell'apporto tecnico-scientifico assicurato dai colleghi dei dipartimenti di ingegneria, medicina e biologia.
Responsabile/i di riferimento dell'obiettivo	Dipartimento di management e Diritto
Azioni previste / programmate a sostegno dell'obiettivo dipartimentale	L'obiettivo potrà essere raggiunto mettendo in campo azioni mirate a organizzare regolarmente eventi che riuniscano ricercatori, imprenditori e investitori per scambiare idee e esplorare opportunità di collaborazione.
Risorse Dipartimentali a supporto	Budget dipartimentale e di Ateneo
INDICATORI	
Descrizione dettagliata indicatore	3.2.1.1 Numero di iniziative organizzate per presentare le attività dei centri/laboratori- spin-off alle aziende e altre realtà produttive locali, nazionali ed internazionali
Fonte dati e modalità calcolo	Database di Dipartimento
Valore di riferimento ex ante	N.D.



Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	6 iniziative
---	--------------

7.3. Azioni e indicatori in linea con il PSA

La realizzazione degli obiettivi strategici pluriennali richiede lo sviluppo di una serie di azioni operative, che di seguito si specificano formulando per ogni azione specifici indicatori di monitoraggio.

Il **potenziamento delle attività di collaborazione con enti e imprese al fine di creare e diffondere know-how (obiettivo 3.1.1)** potrà essere raggiunto mettendo in campo azioni mirate a:

- C. coinvolgere più attivamente tutto il personale docente e amministrativo e a ottimizzare il coordinamento di tali attività;
- D. ampliare il *networking* con il tessuto economico e sociale locale;
- E. realizzare azioni di investimento di risorse da parte delle imprese e degli enti per “co-produrre” e diffondere conoscenze avanzate.

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 3.1.1.A	Coinvolgere più attivamente tutto il personale docente e amministrativo e a ottimizzare il coordinamento di tali attività
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.1.A.1 % personale del dipartimento coinvolto in iniziative di terza missione
Fonte dati e modalità calcolo	Relazione sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico e finanziamenti da soggetti pubblici e privati & dati del dipartimento (n. personale docente e amministrativo che è stato coinvolto in almeno una iniziativa di terza missione nell’anno t/. personale docente e amministrativo nell’anno t)*100
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	40%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	45%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	50%
Azione 3.1.1.B	Ampliare il <i>networking</i> con il tessuto economico e sociale locale
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.1.B.1 N. di iniziative realizzate per favorire il <i>networking</i> con le imprese
Fonte dati e modalità calcolo	Relazione sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico e finanziamenti da soggetti pubblici e privati & dati del dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	n.d
Valore <i>target</i> previsto	>= 1



al 31.12.2024	
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=2
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=3
Azione 3.1.1.C	Realizzare azioni di investimento di risorse da parte delle imprese e degli enti per “co-produrre” e diffondere conoscenze avanzate
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.1.C.1 Realizzazione e aggiornamento di una banca dati delle imprese/enti/organizzazioni che hanno avuto contatti con il DMD
Fonte dati e modalità calcolo	Relazione sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico e finanziamenti da soggetti pubblici e privati & dati del dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	Realizzazione
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	Aggiornamento
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	Aggiornamento

Il rafforzamento dei canali di comunicazione e condivisione con un *target* non accademico dei risultati della ricerca del Dipartimento (**obiettivo 3.1.2**) potrà essere raggiunto mettendo in campo azioni mirate a:

- A. Utilizzo intensivo dei *social media* per postare contenuti legati alla ricerca in forma sintetica e visivamente attraente, raggiungendo così una vasta audience.
- B. Organizzazione di giornate di porte aperte e eventi speciali dove presentare i risultati della ricerca a un pubblico diversificato.
- C. Attivazione dell’University Press in modalità principalmente *open-access*.

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 3.1.2.A	Utilizzo intensivo dei social media per postare contenuti legati alla ricerca in forma sintetica e visivamente attraente, raggiungendo così una vasta audience
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.2.A.1 N. di iniziative di formazione/informazione ai docenti del dipartimento sui canali social di facoltà
Fonte dati e modalità Calcolo	dati del dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=1



Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=1
Azione 3.1.2.B	Organizzazione di giornate di porte aperte e eventi speciali dove presentare i risultati della ricerca a un pubblico diversificato
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.2.B.1 N. di eventi organizzati
Fonte dati e modalità calcolo	dati del dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	>= 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	>=2
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	>=2
Azione 3.1.2.C	Collana editoriale del Dipartimento in modalità principalmente open-access
Descrizione dettagliata indicatore	3.1.2.C.1 Fasi di avanzamento del progetto
Fonte dati e modalità calcolo	Dati del dipartimento
Valore di riferimento <i>ex ante</i>	0%
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	25% (definizione del progetto)
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	50% (definizione degli organi della collana editoriale)
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	100% (istituzione)

Il **consolidamento delle iniziative di trasferimento di tecnologie e conoscenze, (obiettivo 3.2.1)** potrà essere raggiunto mettendo in campo un'azione mirata a organizzare regolarmente eventi che riuniscano ricercatori, imprenditori e investitori per scambiare idee e esplorare opportunità di collaborazione.

INDICATORI (MONITORAGGIO ANNUALE DELLE AZIONI)	
Azione 3.2.1.A	Organizzazione di eventi che riuniscano ricercatori, imprenditori e investitori per scambiare idee e esplorare opportunità di collaborazione.
Descrizione dettagliata indicatore	3.2.1.A.1 Numero di iniziative organizzate per presentare le attività dei centri/laboratori-spin-off alle aziende e altre realtà produttive locali, nazionali ed internazionali
Fonte dati e modalità calcolo	dati del dipartimento



Valore di riferimento <i>ex ante</i>	N.D.
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2024	≥ 1
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2025	≥ 3
Valore <i>target</i> previsto al 31.12.2026	≥ 6

Il DMD ha altresì pianificato gli obiettivi di terza missione allo scopo di contribuire al potenziamento della strategia complessiva dell'Ateneo. Gli obiettivi strategici dipartimentali sono infatti aderenti agli obiettivi e alle azioni dichiarate nel Piano Strategico di Ateneo (Tabella 22).

Tabella 22 - Raccordo obiettivi PTD (Terza missione) con PSA.

Piano Strategico di Ateneo (PSA)		Piano Triennale Dipartimentale (PTD)
Linea Strategica	Obiettivi del PSA	Obiettivi del Piano Strategico Dipartimentale
Terza missione/impatto sociale	TM.1 Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di terza Missione	3.1.1. Potenziare le attività di collaborazione con enti e imprese al fine di creare e diffondere <i>know-how</i> 3.1.2. Rafforzare dei canali di comunicazione e condivisione con un <i>target</i> non accademico dei risultati della ricerca del dipartimento
	TM..2 Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio	3.2.1. Consolidare delle iniziative di trasferimento di tecnologie e conoscenze



Acronimi

ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
AVA 3 - Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari
CdD – Consiglio di Dipartimento
CdS – Corsi di Studio
CPDS - Commissione Paritetica Docenti-Studenti
CRUI - Conferenza dei Rettori delle Università italiane
CUN - Consiglio Universitario Nazionale
CVRTT - Commissione di Ateneo per la valorizzazione dei risultati della ricerca universitaria e trasferimento tecnologico
DMD - Dipartimento di Management e Diritto
Personale TAB - Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario ·
PQA - Presidio Qualità di Ateneo
PRIN - Progetti di Rilevante Interesse Nazionale
PTD - Piano Triennale Dipartimentale
SIAE - Società Italiana degli Autori ed Editori
STeMA- Sustainable environmental/economic Management Approach

Indice delle tabelle, figure e box

TABELLE

Tabella 1 – Partner del DMD ultimo triennio.....	11
Tabella 2 – Professori Ordinari.....	18
Tabella 3 – Professori Associati.....	19
Tabella 4 – Ricercatori.....	19
Tabella 5 - Area funzionale Amministrazione	20
Tabella 6 - Area funzionale Didattica	20
Tabella 7 – Indicatore ANVUR iC13.....	29
Tabella 8 – Indicatore ANVUR iC14.....	29
Tabella 9 – Indicatore ANVUR iC16BIS.....	30
Tabella 10 – Indicatore ANVUR iC02.....	30
Tabella 11 – Indicatore ANVUR iC17.....	30
Tabella 12 – Indicatore ANVUR iC22.....	31
Tabella 13 – Indicatore ANVUR iC27.....	31
Tabella 14 – Indicatore ANVUR iC28.....	32
Tabella 15 – Indicatore ANVUR iC19.....	32
Tabella 16 – Indicatore ANVUR iC03.....	33
Tabella 17 – Indicatore ANVUR iC25.....	33
Tabella 18 - Raccordo obiettivi PTD (Didattica) con PSA.....	45
Tabella 19 – Produzione scientifica dei componenti del DMD.....	46
Tabella 20 - Raccordo obiettivi PTD (Ricerca) con PSA.....	58
Tabella 21 – Attività di terza missione del DMD nell’ultimo triennio.....	61
Tabella 22 - Raccordo obiettivi PTD (Terza missione) con PSA.....	69

FIGURE

Figura 1 - Principali iniziative di terza missione realizzare dal DMD nell’ultimo triennio	11
Figura 2 – Matrice SWOT di posizionamento del DMD.....	15
Figura 3 – Posizionamento Didattica del DMD.....	34
Figura 4 – Posizionamento Ricerca del DMD	46
Figura 5 – Posizionamento Terza missione del DMD.....	62

BOX

Box 1 – Le imprese	12
Box 2 – Enti e Amministrazioni Pubbliche	12
Box 3 – Organizzazioni non-profit.....	13
Box 4 – Ordini e organismi professionali	13
Box 5 – Gli spin-off attivati dal DMD.....	14
Box 6 – Le iniziative di formazione continua: alcuni esempi	15