



Dipartimento di Scienze umanistiche e sociali (DUMAS)

Piano Strategico di Dipartimento 2025-2026/2027-2028

Il ruolo del Dipartimento nella strategia di Ateneo

Il Dipartimento di Scienze umanistiche e sociali (DUMAS) – istituito nel 2012 in seguito alla legge n. 240 del 2010 (cosiddetta ‘Riforma Gelmini’), la quale ha introdotto cambiamenti strutturali nel sistema universitario italiano in termini di *governance*, organizzazione, reclutamento e valutazione – ha come campi prevalenti di attività l’istruzione superiore, la ricerca scientifica e tecnologica nell’ambito delle *humanities* e delle scienze sociali in una prospettiva internazionale. Inoltre, il Dipartimento ambisce a contribuire allo sviluppo della collettività locale attraverso il *public engagement* e il confronto con i soggetti socioeconomici presenti sul territorio.

In forza delle proprie specificità, ossia le elevate conoscenze e competenze detenute nei settori disciplinari afferenti alle scienze umane e sociali, il Dipartimento contribuisce a realizzare, attraverso le proprie attività quotidiane, e nei confronti dei suoi portatori di interesse, la missione dell’Ateneo, espressa in questo modo nel Piano Strategico 2025-2027 (pag. 6): “L’Ateneo di Sassari è sede primaria di libera ricerca e libero insegnamento, luogo di elaborazione critica del sapere e di diffusione delle conoscenze scientifiche. Garantisce autonomia alle proprie strutture di ricerca, di didattica e di servizio e favorisce la partecipazione attiva di tutte le sue componenti alla vita universitaria e l’integrazione delle stesse con il territorio. L’Ateneo è impegnato a promuovere una didattica attenta alle esigenze degli studenti ed alle richieste della società e dei differenti portatori di interesse e pone al centro della sua azione la complessa questione dell’occupabilità, le problematiche della disabilità, i temi dello sviluppo sostenibile e il superamento dei divari e delle

diseguaglianze.” Al contempo, in un’ottica di medio-lungo termine, il DUMAS determina i propri obiettivi ed azioni di sviluppo in coerenza con lo stato futuro cui tende l’Ateneo, che nel Piano Strategico 2025-2027 ha delineato in questo modo la propria visione (pag. 6): “L’università di Sassari vuole essere un Ateneo sostenibile e di respiro internazionale che: i) valorizzi l’innovazione, i tratti distintivi, la specificità territoriale e culturale della nostra isola integrata con le grandi reti nazionali e internazionali della trasmissione del sapere, della ricerca e dell’innovazione; ii) interagisca con il tessuto socioeconomico, in primis quello della nostra comunità, esaltandone le potenzialità attraverso l’innovazione culturale, tecnica e scientifica e la ricerca; iii) adegui e implementi l’offerta formativa alle esigenze della società, del mercato del lavoro e della cultura, non solo in ambito locale, ma anche verso bacini di utenza più ampi per provenienza geografica e classi d’età; iv) favorisca la crescita sostenibile, in linea con gli obiettivi dell’Agenda ONU 2030, con le missioni previste nel Piano Nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e con le priorità di investimento delle Politiche di coesione 2021-2027 dell’Unione Europea.”

Nel Piano strategico 2025-2027 vengono quindi identificati i principali obiettivi e le azioni ritenute di maggior impatto sulla capacità dell’Ateneo di produrre valore pubblico, coerentemente con il piano di mandato rettorale. La strategia dell’Ateneo, in particolare, si sviluppa attraverso dodici obiettivi strategici, strettamente connessi agli ambiti strategici istituzionali dell’Ateneo e alle aree di intervento strategiche trasversali. I dodici obiettivi sono raggruppati nei seguenti tre ambiti:

1. Didattica, servizi agli studenti ed internazionalizzazione, che include tre obiettivi strategici: innovare la didattica e ampliare l’accesso alla formazione universitaria, potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle disuguaglianze, promuovere la dimensione internazionale dell’alta formazione e della ricerca;
2. Ricerca, terza missione e impatto sociale, che include due obiettivi strategici: promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese e favorire il trasferimento e lo scambio di conoscenze, valorizzando l’impatto sociale e il ruolo dell’Ateneo nella società;

3. Reclutamento, *governance* e gestione delle risorse, che include sette obiettivi strategici: valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità; promuovere iniziative volte al benessere organizzativo del personale; promuovere lo sviluppo sostenibile con particolare riguardo all'inclusione, alla parità di genere e alla fruibilità delle strutture e alla piena accessibilità; favorire la sostenibilità ambientale; migliorare le prestazioni energetiche e gli impatti dell'Ateneo sul clima e l'ambiente; favorire la sostenibilità economico-finanziaria, l'efficienza e l'efficacia anche attraverso la digitalizzazione e la semplificazione dei processi; favorire azioni volte al miglioramento del sistema di Assicurazione della Qualità e azioni volte ad incentivare la partecipazione delle studentesse e degli studenti alla vita accademica; aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell'integrità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Le finalità istituzionali dell'Ateneo sono quindi espressamente richiamate nel Piano Integrato delle attività e dell'organizzazione (P.I.A.O.) 2025-2027, documento di programmazione in cui vengono fissati gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa, i rispettivi indicatori e i target assegnati alle strutture. Infatti, nella sezione dedicata al valore pubblico (pag. 8), si chiarisce che l'Università di Sassari contribuisce allo sviluppo del valore pubblico attraverso:

- Il potenziamento dell'ascolto degli studenti e del personale, con innalzamento della qualità della Didattica, dei servizi erogati e del benessere organizzativo;
- Il rafforzamento della Ricerca, attraverso progetti di co-creazione e diffusione dei risultati che potenzino la rete di conoscenze e consentano il superamento della concezione dell'Università come *turris eburnea*;
- Il rafforzamento del ruolo della Terza missione, con un efficace coinvolgimento del territorio e valorizzazione dell'apporto dei differenti protagonisti che in esso operano.

All'interno di questo quadro strategico di riferimento, ed alla luce del processo di cambiamento del sistema di *higher education* in corso a livello nazionale, il DUMAS, in ragione della propria specifica vocazione, identifica quali pilastri della propria ragion d'essere e, di conseguenza, bussola della propria azione nei rispettivi

ambiti di intervento, i seguenti tre principi:

- Interdisciplinarietà, intesa quale approccio che integra metodi, prospettive teoriche e strumenti di diverse discipline per affrontare oggetti di studio complessi in modo unitario. In particolare, il DUMAS intende promuovere il dialogo e l'unione tra saperi distinti, per generare nuove chiavi di lettura e arricchire la comprensione dei fenomeni.
- Internazionalità, intesa quale orientamento che promuove l'apertura, la cooperazione e lo scambio tra istituzioni, comunità accademiche e culturali di diversi Paesi. Tale approccio implica la valorizzazione delle relazioni e delle reti globali, la mobilità di studenti e docenti, la partecipazione a progetti di ricerca e formazione transnazionali, e l'integrazione di prospettive interculturali nei percorsi di studio.
- Inclusività: intesa quale impegno di garantire pari opportunità di accesso, partecipazione e valorizzazione a tutte le persone, indipendentemente da differenze culturali, sociali, economiche, di genere, di abilità o di provenienza. Ciò attraverso la promozione di un ambiente accogliente e rispettoso, che riconosca e sostenga la diversità come risorsa, favorendo il pieno sviluppo del potenziale individuale e collettivo.

Lo stato dell'arte

Didattica

L'Università di Sassari, per l'anno accademico 2025-2026, offre 62 corsi di laurea, così suddivisi: 41 corsi triennali o a ciclo unico, e 21 corsi magistrali, tra cui 6 corsi internazionali. L'offerta formativa del DUMAS è invece composta da 8 corsi di laurea, suddivisi in 5 corsi triennali e 3 magistrali.

In particolare, il DUMAS offre i seguenti cinque corsi di laurea triennali:

1. Progettazione, Gestione e Promozione Turistica di Itinerari della Cultura e dell'Ambiente (L-6) (sede di Nuoro);
2. Mediazione Linguistica e Culturale (L-12);
3. Sviluppo Turistico e Territori Digitali (L-15);

4. Scienze e Tecniche Psicologiche dei Processi Cognitivi (L-24);
5. Servizio Sociale (L-39).

Offre inoltre i seguenti tre corsi di laurea magistrale:

6. Lettere, Filologia Moderna e Industria Culturale (LM-14);
7. Lingue e Letterature Straniere per la Mediazione Culturale e la Valorizzazione del Territorio (LM-38);
8. Servizio Sociale e Politiche Sociali (LM-87).

In generale, l'offerta formativa è caratterizzata dall'esigenza di formare specialisti nei settori linguistico, letterario-culturale, psicologico, sociologico e turistico, con particolare attenzione alle esigenze del territorio. Le Aree CUN maggiormente rappresentate sono Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche (Area 10, 29 docenti), Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (Area 11, 17 docenti) e Scienze politiche e sociali (Area 14, 6 docenti).

I diversi corsi di laurea, ciascuno con le sue specificità, consentono di acquisire competenze linguistiche, culturali, psicologiche e neurobiologiche indispensabili per orientarsi in una società globalizzata e sempre più complessa, nonché variegata da un punto di vista sociale, etnico, culturale e psicologico. Viene inoltre garantita una formazione basilare, di tipo tecnico-specialistico, in ambiti di natura economica, giuridica e informatica.

Gli studi relativi alla mediazione linguistica e al turismo sono indirizzati a formare specialisti linguistici, culturali e gestionali, in grado di elevare la qualità del sistema turistico regionale e internazionale, poiché capaci di progettare iniziative nel quadro del turismo sostenibile e dei processi di trasformazione e di governo del territorio e dello sviluppo locale. Gli studi umanistici della modernità, invece, si fondano su una stretta connessione tra la realtà territoriale, con le sue peculiarità, e gli scenari nazionali e internazionali, in ambito letterario, artistico e storico-culturale; in aggiunta, i corsi di studio forniscono le competenze necessarie per accedere all'insegnamento nelle scuole secondarie. A questo fine, il Dipartimento eroga ogni anno i corsi post-laurea (PFA) dando seguito alla programmazione ministeriale e al fabbisogno regionale. Il DUMAS assicura, inoltre, la formazione di figure professionali adeguate alle nuove norme previste dal sistema delle politiche sociali e dei servizi socio-sanitari alla persona, oltre che esperti delle politiche sociali e

assistenti sociali specialisti. Per ogni profilo formativo vengono contemplati tutti gli ambiti che forniscono conoscenze generali e specifiche legate alla dimensione internazionale, europea, nazionale e locale, al fine di favorire l'inserimento professionale delle e degli studenti. Le competenze trasmesse, nello specifico, risultano funzionali all'ingresso in un mercato del lavoro sempre più orientato verso i settori del terziario.

Per quanto riguarda i percorsi formativi post-laurea, oltre ai già citati corsi per la formazione degli insegnanti delle scuole secondarie, il DUMAS offre il Dottorato di Ricerca in Culture, Letterature, Diritti, Turismo e Territorio, inserito nella Scuola di Dottorato dell'Ateneo, ed i seguenti due Master di I livello:

1. Educazione ai media, alfabetizzazione digitale e orientamento alla complessità;
2. Giustizia riparativa e mediazione per il benessere di persone e comunità.

Ricerca

Stando alle ultime rilevazioni effettuate ai fini della relazione annuale per il Nucleo di valutazione e relative all'anno solare 2024, il DUMAS presenta un quadro di complessiva continuità e solidità quantitativa della produzione scientifica. Dalla rilevazione emerge inoltre una significativa capacità progettuale, pur con sfide organizzative e strategiche da affrontare. Nel triennio più recente la produzione complessiva si mantiene su livelli stabili e diversificati, con articoli in rivista come tipologia predominante, affiancati da contributi in volume e atti di convegno. Questo profilo conferma una base produttiva ampia e diversificata su cui innestare politiche di qualificazione e internazionalizzazione.

Nel 2024, il Dipartimento ha avviato numerosi nuovi progetti di ricerca, mentre l'insieme complessivo di progetti attivi testimonia una significativa capacità di attrazione di risorse: una componente mista tra finanziamenti competitivi e assegnazioni da enti pubblici e privati. Tale capacità di attrazione potrebbe rappresentare una leva strategica per consolidare investimenti in infrastrutture e personale.

La dotazione di personale ha mostrato un rinnovamento nelle ultime annualità, con un ampliamento del corpo accademico – soprattutto attraverso l'inserimento di

ricercatori e ricercatrici – che ha accresciuto l’eterogeneità disciplinare e le potenzialità interdisciplinari. Questo rinnovamento è in linea con la programmazione strategica precedente, ma solleva, al contempo, una serie di sfide in termini di proiezioni future e di integrazione di competenze, progetti e spazi. L’offerta disciplinare si articola in macroaree strategiche quali dinamiche territoriali e turismo; studi linguistici e analisi delle espressioni artistiche e culturali; processi di integrazione e politiche sociali, affiancate da linee trasversali come *digital humanities*, geomatica e studi di genere, che favoriscono sinergie tra ricerca, didattica e terza missione.

Tra le criticità si prospetta la futura dislocazione parziale del personale su sedi diverse, che può generare dispersione organizzativa. Si rileva anche l’assenza, fino al mese di ottobre del 2025, di un comitato per la ricerca pienamente operativo a livello dipartimentale, e la necessità di potenziare il *networking* internazionale e la quota di progetti competitivi europei. Inoltre, è presente la necessità di adeguare infrastrutture e ambiti di lavoro condivisi che favoriscano la collaborazione interdisciplinare.

In sintesi, il DUMAS dispone di una base produttiva e progettuale solida e multidisciplinare, con risorse umane rinnovate e una dotazione di progetti significativa: le principali sfide strategiche riguardano la stabilità del corpo accademico, la governance della ricerca, la gestione della complessità amministrativa dei progetti, e l’integrazione interdisciplinare per aumentare la qualità scientifica e l’impatto sociale della ricerca.

Terza missione

Il DUMAS occupa un ruolo cruciale nel panorama accademico e culturale regionale, costituendo un ponte essenziale tra il mondo della ricerca e la società civile. La cosiddetta ‘terza missione’ rappresenta oggi un pilastro imprescindibile dell’azione universitaria, accanto alle due missioni tradizionali di didattica e ricerca. Essa si declina nelle forme del *public engagement*, della valorizzazione del patrimonio culturale, del trasferimento delle conoscenze e dell’interazione con gli attori istituzionali, sociali ed economici.

Negli ultimi dieci anni, il Dipartimento ha sviluppato un crescente numero di

progetti di terza missione, con ricadute tangibili sul territorio. Si pensi, ad esempio, alle iniziative culturali volte a rafforzare l'identità locale e la memoria storica, alla collaborazione con musei, archivi e biblioteche, alla realizzazione di percorsi di formazione continua rivolti non soltanto a studenti universitari, ma anche a insegnanti, operatori culturali, professionisti e cittadini. Il DUMAS ha inoltre dato vita a festival culturali, cicli di seminari aperti al pubblico, attività laboratoriali con le scuole primarie e secondarie, contribuendo ad allargare la base sociale della conoscenza.

La valorizzazione del patrimonio culturale rappresenta uno degli assi più forti dell'impegno del Dipartimento. Docenti, ricercatrici e ricercatori mettono a disposizione competenze di tipo storico, artistico, archeologico, antropologico e linguistico, disseminando i risultati delle loro ricerche nel corpo sociale, in termini di consapevolezza accresciuta e di condivisione dei saperi e, per quanto concerne gli ambiti applicativi, il DUMAS traduce i risultati delle ricerche in strumenti pratici utili alle comunità e alle istituzioni locali. Le attività vanno dalla catalogazione e digitalizzazione dei beni culturali, alla progettazione di percorsi di fruizione innovativi, fino alla sperimentazione di soluzioni tecnologiche per la gestione e la comunicazione del patrimonio. In questo modo, il Dipartimento contribuisce a rafforzare il legame tra conoscenza scientifica e sviluppo socioeconomico.

Sul fronte della formazione continua, il DUMAS ha ampliato l'offerta di corsi professionalizzanti, seminari e attività di aggiornamento. Queste iniziative hanno risposto alla crescente domanda di riqualificazione e aggiornamento proveniente dal mondo delle professioni culturali, educative e sociali, contribuendo a ridurre il *gap* tra sapere accademico e bisogni formativi del territorio. Tuttavia, resta ancora limitata la capacità di raggiungere target più ampi attraverso modalità digitali e percorsi di *e-learning*.

L'internazionalizzazione costituisce un altro aspetto rilevante dello stato dell'arte. La partecipazione a reti di ricerca europee e internazionali, il coinvolgimento in progetti finanziati nell'ambito di programmi comunitari e la collaborazione con università straniere hanno rafforzato la capacità del Dipartimento di porsi come interlocutore qualificato in contesti globali. Ciò ha consentito di attrarre risorse economiche e di posizionarsi su scenari competitivi anche oltre i confini regionali.

Nonostante questi risultati, permangono alcune criticità: la partecipazione alle attività di terza missione risulta disomogenea tra i docenti, con un nucleo ristretto particolarmente attivo e una parte più vasta della comunità accademica ancora marginalmente coinvolta. Inoltre, la dotazione tecnologica e digitale non è pienamente adeguata a sostenere una diffusione ampia e inclusiva delle attività, limitando la possibilità di scalare l'impatto a livello nazionale e internazionale. Infine, il peso burocratico e amministrativo può ridurre la capacità di reazione e di progettazione, rallentando i processi di innovazione.

Lo stato dell'arte restituisce l'immagine di un Dipartimento autorevole, capace di attivare progettualità innovative e di rafforzare la propria presenza nel territorio, ma ancora bisognoso di strutturare in modo più organico e sostenibile la propria azione di terza missione, valorizzando le opportunità offerte dalla dimensione digitale e dal contesto internazionale.

Prospettive e obiettivi di sviluppo del Dipartimento

Il piano strategico triennale del DUMAS è stato elaborato sulla base degli obiettivi presenti nel Piano Strategico 2025-2027 e delle politiche di qualità di Ateneo, e condiviso, sia sotto il profilo metodologico che dei contenuti, con il corpo docente e tecnico-amministrativo del Dipartimento. Per ogni ambito di attività è stato chiesto al relativo Referente di effettuare, in via preliminare, un'approfondita analisi di contesto che permettesse di mettere in luce punti di forza e debolezza interni, così come opportunità e minacce esterne, sintetizzati nel classico schema matriciale SWOT. Sulla base di tali analisi, sono stati identificati, per ciascun ambito, uno specifico obiettivo strategico e le azioni volte al suo raggiungimento nel periodo in oggetto ed alcuni indicatori utili alla loro misurazione e valutazione.

Didattica

Per analizzare l'attuale situazione dell'attività didattica del DUMAS, sono state utilizzate le seguenti fonti di dati: dati degli ultimi sei anni accademici su immatricolati, iscritti, insegnamenti, mutuaioni e contratti, messi a disposizione dall'ufficio didattica del DUMAS; Schede di Monitoraggio Annuale (SMA), dati

triennali fino all'a.a. 2023/2024; indicatori monitorati dal sistema di valutazione nazionale Sisvaldidat; Report Talents Venture, documento in cui è esitata l'indagine commissionata dall'Università di Sassari nel 2025; evidenze emerse nel corso della prima Conferenza della didattica del DUMAS tenutasi in data 9 settembre 2025.

L'analisi ha condotto all'identificazione di alcuni punti chiave, di seguito descritti, ed infine sintetizzati nello schema a matrice dell'analisi SWOT, che racchiude in quattro quadranti i punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weaknesses*) che caratterizzano l'attività didattica del Dumas, e le minacce (*Threats*) ed opportunità (*Opportunities*) provenienti dall'esterno che potrebbero incidere sulla stessa (Figura n. 1).

Punti di forza

Partendo dalla prospettiva interna, l'analisi ha fatto emergere, tra i punti di forza, la multidisciplinarietà e varietà dell'offerta formativa, che riflettono d'altro canto uno degli elementi caratterizzanti del Dipartimento, ossia la presenza di ricercatrici e ricercatori provenienti da molteplici ambiti disciplinari. Si aggiunga che, nell'ultimo anno, dietro sollecitazione dell'Ateneo, che si è molto adoperato in questo senso (si vedano le Linee guida Programmazione Offerta formativa a.a. 2026/2027 e le Linee Strategiche per l'Offerta Formativa approvate da Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione del 17 settembre 2025, di cui si parlerà dopo) è stata portata avanti una importante opera di rinnovamento dell'offerta didattica, in termini di ristrutturazione ed integrazione dei corsi di studio (CdS) esistenti. Si citano, ad esempio, L-12, che ha aggiunto un curriculum in traduzione, L-15, che è stato indirizzato verso le nuove tecnologie, ed LM-38, i cui due curriculum sono stati profondamente ristrutturati. Si deve inoltre sottolineare che, seppur gli ultimi anni abbiano evidenziato un *trend* negativo nel numero di immatricolati ed iscritti, il Dumas rappresenta storicamente, e continua a rappresentare, uno dei Dipartimenti più importanti in termini di numerosità della componente studentesca a livello di Ateneo. Gli indicatori ministeriali fanno emergere un quadro di elevata soddisfazione complessiva degli studenti iscritti nei CdS del Dipartimento, ed in particolare di quelli iscritti nei CdS triennali. In aumento il numero di iscritti part-time, tendenza prodotta principalmente dai CdS

magistrali, che attraggono naturalmente una percentuale superiore di lavoratori. Stabili o crescenti le percentuali dei laureati e dei laureati in corso o entro un anno dalla fine del corso, e superiori alle medie di area geografica e nazionali se riferiti ai CdS magistrali. In ottica comparativa, sono molto buoni i risultati in termini di abbandoni degli studi. Ciò fa emergere una significativa capacità di ‘gestire’ lo studente lungo tutta la sua carriera, e quale ulteriore opportunità di crescita la piena adozione di un approccio ‘student-centred learning’ affinché il benessere studentesco si estenda verso aspetti legati anche alle proprie dinamiche personali e di vita. È opportuno sottolineare che tale obiettivo, oltre che supportato dalle competenze e dalla missione naturale che qualifica il Dipartimento, può essere sospinto dal completamento del significativo intervento di ristrutturazione ed adeguamento degli spazi e delle strutture del Dipartimento, a beneficio della qualità dei servizi erogati agli studenti. Negli ultimi anni è stato infine portato avanti un importante processo di razionalizzazione del numero degli insegnamenti erogati, così come di riduzione delle mutazioni tra gli stessi.

Punti di debolezza

Tra i punti di debolezza, la tendenza negativa del numero di immatricolati e iscritti, dovuta all’effetto concomitante di una serie di circostanze endogene, principalmente di tipo demografico, sociale ed economico, ma anche geopolitico, che, in generale, stanno condizionando fortemente l’attrattività degli atenei minori, soprattutto se posizionati in contesti periferici. L’analisi degli indicatori ministeriali ha inoltre evidenziato che la percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio, nelle magistrali, si discosta in negativo dalle medie di area e nazionale, e che aumentano tra questi studenti gli abbandoni. Appare tuttavia in tendenziale miglioramento la percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti. L’analisi delle opinioni degli studenti rivela invece che deve necessariamente migliorare la disponibilità del docente a fornire informazioni e chiarimenti ed anche l’efficacia della comunicazione, al fine di fornire agli studenti informazioni più corrette ed esaustive in merito al carico didattico ed alla adeguatezza del materiale didattico che viene loro fornito, alle conoscenze preliminari che gli vengono richieste per affrontare gli insegnamenti, alla coerenza

di quanto viene dichiarato sul sito web. Si ravvisa, inoltre, una persistente disomogeneità nella soddisfazione degli studenti tra i diversi CdS, a detrimento dell'equità che dovrebbe contraddistinguere l'offerta didattica del Dipartimento. Ancora, nonostante gli sforzi di razionalizzazione, è necessario proseguire nella riduzione del numero di mutazioni di insegnamenti nei CdS triennali, così come del numero dei contratti affidati a titolo oneroso a docenti esterni nei CdS magistrali. Si deve infine sottolineare come, tra i 21 'corsi medio-grandi da attenzionare' a livello di Ateneo, figurino cinque CdS del Dumas: L-15, L-24, L-39 e LM-14 ed LM-38, ed un corso, L-06, tra i 22 'corsi critici'.

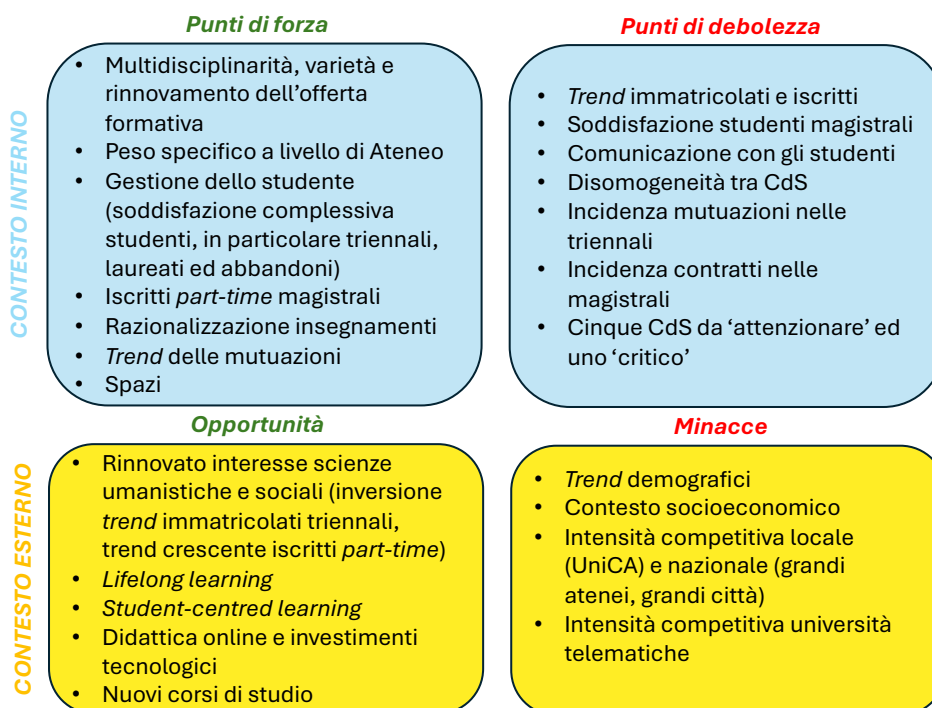
Opportunità

Secondo una prospettiva esterna, sono diverse le opportunità di miglioramento che si dischiudono per il Dipartimento. Anzitutto, si riscontra, a livello generale, un rinnovato interesse per le discipline umanistiche e sociali, con specifico riferimento al mondo del lavoro ed in particolare delle aziende. Alla luce di tale circostanza si può in parte interpretare la recente inversione del *trend* di immatricolati nei CdS triennali e degli iscritti *part-time*, specie nelle magistrali. Interessanti opportunità di sviluppo si legano inoltre alla capacità di soddisfare i bisogni educativi di un segmento che va acquisendo sempre più importanza, ossia quello dei lavoratori, ed in generale di tutte le persone che hanno necessità di perfezionare, affinare o completare le proprie conoscenze e competenze in un'ottica di *lifelong learning*. Si deve inoltre rimarcare la partecipazione dell'Ateneo a specifici progetti per sostenere l'utilizzo delle tecnologie digitali a supporto di nuove modalità di erogazione della didattica (ad esempio, DEH ALMA), e, in questo senso, la lungimiranza del Dumas che, dall'a.a. 2023/2024, ha già investito le proprie risorse in questa direzione e sviluppato, primo dipartimento a livello di Ateneo, contenuti digitali integrativi a favore dei propri studenti. I prodotti realizzati hanno trovato l'apprezzamento dell'Ateneo, che ha ritenuto opportuno includerli nel progetto DEH ALMA. L'apertura di nuovi CdS in linea con le competenze presenti in Dipartimento e con la domanda riscontrata a livello nazionale, secondo quanto rivelato dall'indagine Talents Venture, rappresenta un'ulteriore occasione per rafforzare la propria offerta.

Minacce

Tra le minacce che potrebbero condizionare negativamente l'evoluzione ed i risultati dell'attività didattica del DUMAS, è opportuno menzionare il calo della natalità, della scolarizzazione, lo spopolamento, le condizioni di deprivazione socioeconomica ed il tessuto imprenditoriale in sofferenza che caratterizzano la Sardegna più di altre Regioni d'Italia. Tali fattori potrebbero condurre ad un peggioramento della capacità attrattiva e conservativa degli studenti. Un recente articolo de 'Il Sole 24 Ore' (agosto 2025) parla di 'glaciazione demografica', ossia di un calo demografico che, vista la dinamica delle attuali presenze scolastiche, colpirà duramente gli Atenei provocando una diminuzione delle potenziali matricole di circa il 38% nei 15 anni successivi al 2030, con un impatto decisamente superiore nelle università del Sud. A ciò si aggiungano la crescente pressione competitiva che proviene dall'altro Ateneo isolano ed il richiamo degli atenei maggiori e collocati nelle principali città italiane, esercitato specialmente nei confronti dei potenziali studenti delle magistrali. Dalla pandemia in avanti è inoltre aumentata la minaccia concorrenziale delle università telematiche, non più solo circoscritta agli studenti lavoratori ma a tutti i segmenti di studenti.

Figura 1 – Matrice SWOT: Didattica



Sulla base dell'analisi prospettica effettuata, il DUMAS ha definito uno specifico obiettivo strategico e le azioni indirizzate al suo raggiungimento. L'identificazione dell'obiettivo e delle relative azioni, inoltre, ha tenuto conto delle recenti *Linee strategiche per l'offerta formativa* dell'Università di Sassari. In conseguenza di quanto emerso nel corso degli 'Stati Generali della Didattica', tenutisi il 12 giugno 2023, l'Ateneo aveva infatti individuato il seguente obiettivo fondamentale: *“adeguare l'offerta formativa alle esigenze della società, del mercato del lavoro e della cultura, non solo in ambito locale, ma anche guardando a bacini di utenza più ampi per provenienza e classi d'età”*. Tale obiettivo doveva essere perseguito e declinato attraverso sei dimensioni di finalità (servizi; formazione; orientamento; comunicazione; internazionalizzazione; governance), che si possono riassumere nei seguenti sette obiettivi specifici:

1. Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa;
2. Completare, integrare e qualificare i percorsi formativi nel processo di rigenerazione;
3. Potenziare l'orientamento in entrata, in itinere e in uscita;

4. Programmazione dei reclutamenti e qualificazione del personale;
5. Potenziare e adeguare la dotazione infrastrutturale e di attrezzature;
6. Intensificare a tutti i livelli le relazioni di partnership accademiche e con portatori di interesse;
7. Assicurare adeguati servizi di assistenza e di terza missione, con particolare riferimento alla sanità e al trasferimento tecnologico.

Per il triennio 2025-2026/2027-2028, il DUMAS fissa dunque il seguente obiettivo strategico:

Incrementare la qualità della propria didattica per migliorare la performance ed il benessere delle e degli studenti.

Vengono quindi definite cinque azioni per raggiungere l'obiettivo:

- AZIONE 1: Proseguire nell'opera di rinnovamento della propria offerta formativa per renderla più attrattiva e aderente alle esigenze formative delle e degli studenti locali, nazionali ed internazionali. A tal riguardo, si intende migliorare la *performance* in termini di internazionalità, non solo limitata ai programmi di scambio;
- AZIONE 2: Introdurre nuove modalità di erogazione della didattica per soddisfare meglio le esigenze di tutte e tutti gli studenti e, in modo particolare, delle e degli studenti lavoratori e lavoratrici, e intercettare la crescente domanda di studenti interessate e interessati a percorsi di *lifelong learning*;
- AZIONE 3: Migliorare la capacità di comunicare con le e gli studenti, anche attraverso forme innovative, per attenuare i problemi dovuti all'eccessiva competitività e alla 'falsa inclusività', aumentando al contempo la partecipazione delle e degli studenti alla vita della comunità universitaria;
- AZIONE 4: Rafforzare il collegamento tra i corsi di laurea triennale e magistrale, per favorire le immatricolazioni ed il proseguimento degli studi fino al completamento del percorso accademico. In tal senso, si intende inoltre intensificare la collaborazione con altri Dipartimenti dell'Ateneo, a

partire dal Dipartimento di Storia, scienze dell'uomo e della formazione (DISSUF).

- **AZIONE 5:** Rafforzare il collegamento tra il Dipartimento ed il territorio ai fini didattici, ossia migliorando le opportunità e la gestione dei tirocini, e collaborando con parti sociali, enti ed aziende, non solo nella progettazione e revisione dei corsi ma anche nell'erogazione della didattica, ad esempio attraverso attività laboratoriali. Si intende inoltre rafforzare l'attività di orientamento attraverso l'intensificazione dei rapporti con alcune scuole secondarie del territorio selezionate in base alla coerenza dei rispettivi percorsi formativi.

Ricerca

La lettura critica della situazione attuale viene condotta per singoli aspetti rilevanti: produzione scientifica e qualità; capacità progettuale, finanziaria e amministrativa; risorse umane e interdisciplinarietà; governance della ricerca; terza missione e *public engagement*.

Produzione scientifica e qualità

Il Dipartimento mostra una stabilità nella produzione scientifica che garantisce visibilità e continuità. Tuttavia, la stabilità quantitativa non implica automaticamente miglioramento nelle metriche di qualità (posizionamento delle riviste, impatto citazionale, indicatori valutativi). È quindi necessario orientare la strategia verso la qualità, soprattutto in relazione a quanto emergerà dall'esercizio di valutazione della ricerca in corso (VQR).

Capacità progettuale, finanziaria e amministrativa

La capacità di attrarre risorse è un punto di forza: un portfolio di progetti significativo indica competenze scientifiche di alto livello che pongono sfide amministrative nella presentazione e gestione di bandi. È inoltre opportuno aumentare la quota di progetti competitivi (soprattutto europei) per rafforzare la visibilità e i finanziamenti.

Risorse umane e interdisciplinarietà

L'incremento di personale ha ampliato competenze e risorse umane dedicate alla ricerca. Le macroaree tematiche rappresentano leve per azioni interdisciplinari e per un dottorato collegato alle priorità del territorio di riferimento. La sfida è consolidare la collaborazione tra settori disciplinari diversi evitando la creazione di compartimenti stagni. Soprattutto, le difficoltà più significative che si profilano all'orizzonte riguardano la possibilità di garantire stabilità alle neo-ricercatrici e ricercatori, e di andare a sistema rispetto alle nuove tipologie contrattuali previste dalla normativa recente.

Governance della ricerca

È necessaria l'istituzione di organismi stabili per la programmazione e il monitoraggio della ricerca; la recente istituzione del Comitato per la Ricerca favorisce la capacità di formulare una strategia condivisa e il monitoraggio sistematico.

Terza missione e public engagement

Il Dipartimento ha sviluppato buone pratiche di integrazione tra ricerca, didattica e terza missione, che possono essere valorizzate maggiormente per attrarre finanziamenti territoriali e rapporti con fondazioni e *stakeholder* locali.

Linee strategiche di sviluppo

Sulla base della lettura della situazione attuale, le linee strategiche prioritarie riguardano:

1. Governance e gestione integrata della ricerca: alla luce della recente istituzione del Comitato per la Ricerca, è ora necessario concepire e porre in essere un sistema di coordinamento e monitoraggio; irrobustire la struttura amministrativa a supporto della ricerca;
2. Crescita della qualità scientifica e capacità competitiva europea: rafforzare le occasioni di confronto e formazione anche tra pari per la scrittura e gestione dei progetti a base competitiva;

3. Interdisciplinarietà operativa e dottorato: verificare la possibilità di sviluppare progetti tematici inter- e transdisciplinari, studiare la possibilità di ancorare i percorsi di dottorato a tali progettualità tematiche e perseguire l'integrazione dei dottorandi nelle progettualità strategiche;
4. Valorizzazione della terza missione e impatto sociale: modelli di *engagement* e misurazione dell'impatto, rafforzamento di partenariati con attori locali e fondazioni.

Di seguito, vengono invece riassunti le opportunità ed i rischi associati alla ricerca.

Opportunità

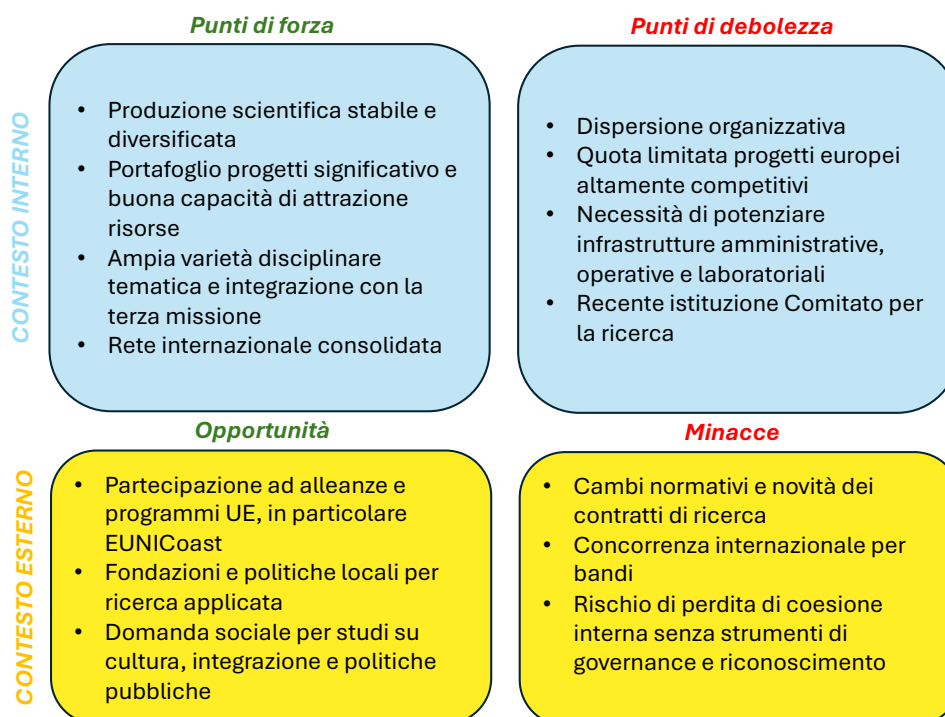
- Programmi europei e alleanze universitarie come EUNICoast di recente avviata da UNISS in connessione con altre 12 altre università europee offrono canali per maggiore internazionalizzazione e finanziamenti.
- Fondazioni locali e PNRR/PON possono sostenere infrastrutture e progetti applicati.
- Crescente domanda territoriale per ricerche su turismo sostenibile, patrimonio culturale e politiche di coesione.

Minacce

- Mutamenti normativi e contrattuali possono creare incertezza nelle carriere e nella pianificazione.
- Dispersione organizzativa e carenza di governance limitano il coordinamento interno.
- Concorrenza per finanziamenti europei richiede capacità consolidate di scrittura e gestione dei progetti e *network* internazionali solidi.

L'analisi dei punti di forza e debolezza, opportunità e rischi associati all'attività di ricerca del DUMAS trova sintesi nello schema matriciale della Figura n. 2.

Figura 2 – Matrice SWOT: Ricerca



Sulla base della precedente analisi, nell'ambito della ricerca, il DUMAS fissa il seguente obiettivo strategico per il triennio 2025-2026/2027-2028:

Rafforzare la qualità, la collaborazione interna e l'impatto sociale della ricerca, mediante una governance più strutturata, il potenziamento amministrativo, la capacità di collaborazione interdisciplinare e la valorizzazione degli esiti della ricerca.

Questo obiettivo strategico è considerato strumentale rispetto a obiettivi di più lungo termine che potranno essere specificati nella programmazione successiva, come, ad esempio, il rafforzamento della capacità di finanziamento su base competitiva ed europea. Vengono quindi definite tre azioni per raggiungere l'obiettivo:

- **AZIONE 1** 'Comitato per la Ricerca e potenziamento del supporto amministrativo': Accelerare l'adozione del Regolamento di Dipartimento,

sfruttare le potenzialità del Comitato per la Ricerca di recente istituzione (programmazione, monitoraggio e valutazione) e irrobustire la dotazione di figure amministrative dedicate.

- AZIONE 2 ‘Potenziamento inter- e trans-disciplinarietà’: Consolidare le principali linee di ricerca e i centri tematici (es.: Turismo sostenibile e territorio; Lingue, letterature ed espressioni artistiche e culturali; Integrazione sociale e politiche pubbliche) attraverso la condivisione di esperienze di ricerca, l’individuazione di piste per progettualità congiunte e il coinvolgimento diretto dei dottorandi.
- AZIONE 3 ‘Terza missione e visibilità dell’impatto sociale’: Individuare le pratiche di *public* e *community engagement* di concerto con la Commissione Terza missione e rilevazione dell’impatto socioeconomico delle ricerche.

Terza missione

L’analisi delle prospettive future del DUMAS in relazione alla terza missione richiede una riflessione approfondita sul contesto interno ed esterno, sulle dinamiche organizzative e sulle opportunità emergenti. Il Dipartimento, pur avendo costruito negli anni un’identità forte e riconoscibile, si trova di fronte a sfide che richiedono strategie innovative e una pianificazione strutturata.

Il contesto attuale evidenzia un crescente riconoscimento del valore della terza missione come leva per lo sviluppo locale, nazionale e internazionale. Le università sono chiamate a contribuire non solo alla produzione di conoscenza, ma anche alla sua diffusione e al suo impatto sociale. In questo quadro, il DUMAS ha già intrapreso percorsi di *public engagement*, valorizzazione del patrimonio culturale e formazione continua. Tuttavia, la partecipazione dei docenti rimane disomogenea e la capacità di tradurre i risultati della ricerca in strumenti digitali accessibili risulta limitata. La burocrazia e la frammentazione delle risorse rischiano di ridurre l’efficacia delle iniziative, mentre le opportunità offerte dai fondi europei e dalla digitalizzazione restano parzialmente inesplorate. Pertanto, la recente istituzione del Comitato per la Terza missione è stata concepita per far fronte a questa frammentarietà e ad alcune problematiche organizzative e di collaborazione interna.

L'analisi della situazione attuale si concentra di seguito sui punti di forza, sulle debolezze, sulle opportunità e sui rischi associati alle attività di terza missione.

Punti di forza

- Autorevolezza scientifica consolidata: il Dipartimento gode di un ampio riconoscimento a livello nazionale e internazionale, che rafforza la credibilità delle sue azioni nel contesto territoriale;
- Esperienza maturata in progetti culturali: la lunga tradizione di iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale costituisce una base solida per sviluppare ulteriori attività innovative;
- Capacità di costruire partenariati: le relazioni con enti locali, istituzioni pubbliche e organizzazioni culturali permettono di realizzare progettualità congiunte;
- Coinvolgimento nelle reti europee: la partecipazione a progetti finanziati e a reti accademiche rafforza la dimensione internazionale e apre possibilità di collaborazione oltre i confini regionali.

Punti di debolezza

- Coinvolgimento limitato dei docenti: le attività di terza missione restano ancora affidate a un gruppo ristretto, con scarsa diffusione trasversale;
- Insufficiente supporto tecnologico: la mancanza di piattaforme digitali avanzate limita l'accessibilità dei contenuti e la possibilità di attrarre nuovi pubblici;
- Sostenibilità organizzativa: l'assenza di una struttura interna dedicata esclusivamente alla terza missione riduce l'efficacia delle iniziative;
- Eccesso di carico burocratico: i vincoli amministrativi rischiano di ridurre la flessibilità e la capacità progettuale.

Opportunità

- Domanda crescente di supporto da parte delle istituzioni locali: la necessità di costruire politiche pubbliche partecipate apre spazi di collaborazione strutturata;

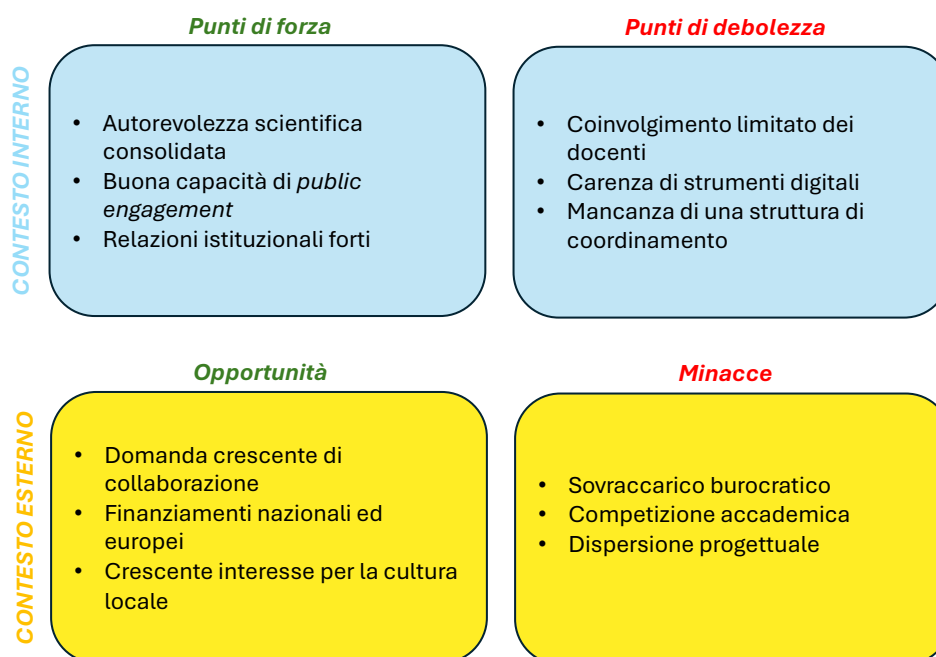
- Digitalizzazione: la crescente familiarità con strumenti *online* può facilitare la creazione di piattaforme di *e-learning* e di divulgazione digitale;
- Valorizzazione delle identità culturali: il crescente interesse turistico e culturale per la Sardegna può essere intercettato attraverso iniziative congiunte con enti locali.
- Finanziamenti europei e nazionali: i programmi Horizon Europe e PNRR offrono risorse significative per attività di terza missione.

Minacce

- Sovraccarico amministrativo: i processi burocratici possono rallentare la capacità di avviare nuove progettualità;
- Dispersione delle risorse: la frammentazione delle attività può ridurre la visibilità complessiva e l'impatto del Dipartimento;
- Competizione crescente: altre università italiane e internazionali stanno rafforzando le proprie politiche di terza missione, accrescendo la competizione per attrarre fondi e collaborazioni;
- Rischio di marginalizzazione: senza un'adeguata strutturazione interna, il Dipartimento rischia di non consolidare i risultati raggiunti.

La Figura n. 3 sintetizza i punti di forza, debolezza, opportunità e rischi nella matrice SWOT.

Figura 3 – Matrice SWOT: Terza missione



Per quel che attiene alla terza missione, sulla base dell'analisi effettuata, il DUMAS fissa il seguente obiettivo strategico per il triennio 2025-2026/2027-2028:

Rafforzare il ruolo del DUMAS come hub territoriale e internazionale di trasferimento delle conoscenze e innovazione sociale, attraverso un modello integrato e digitalmente potenziato di terza missione.

Al fine di raggiungere l'obiettivo, vengono individuate le seguenti cinque azioni:

- AZIONE 1: Utilizzo di una piattaforma digitale integrata per divulgazione e formazione;
- AZIONE 2: Istituzione di un gruppo di lavoro interno dedicato alla terza missione;
- AZIONE 3: Sviluppo di partenariati stabili con enti locali e internazionali;
- AZIONE 4: Organizzazione di eventi e attività di *public engagement*;
- AZIONE 5: Implementazione di un sistema di monitoraggio e valutazione dell'impatto.

Dalla pagina successiva, le Tabelle n. 1, 2 e 3 riassumono, per le tre missioni, l'obiettivo strategico e le azioni indirizzate al suo raggiungimento, e propongono, per ciascuna azione, uno o più indicatori che possono essere usati per il monitoraggio.

Tabella 1 – Obiettivi strategici, azioni ed indicatori (didattica)

DIDATTICA	
Obiettivo strategico: Incrementare la qualità della propria didattica per migliorare la performance ed il benessere delle e degli studenti	
Azioni	Indicatori
1 Proseguire nell'opera di rinnovamento della propria offerta formativa	CdS rinnovati / Totale CdS
	Nuovi CdS / Totale CdS
	Immatricolati stranieri / Totale immatricolati
	Iscritti stranieri / Totale iscritti
	Studenti che prendono parte a programmi di scambio / Totale iscritti
	Studenti provenienti da programmi di scambio / Totale iscritti
2 Introdurre nuove modalità di erogazione della didattica	Prodotti digitali introdotti / Totale insegnamenti
	Attività didattiche non frontali / Totale insegnamenti
	Studenti part-time / Totale iscritti
	Studenti lavoratori / Totale iscritti
3 Migliorare la capacità di comunicare con le e gli studenti	Studenti che partecipano ad iniziative curriculari / Totale studenti
	Studenti che partecipano ad iniziative extra-curriculari / Totale studenti
	CFU conseguiti per la partecipazione ad iniziative extra-curriculari / Totale CFU
	Eventi promossi dagli studenti / Totale iscritti

		Laureati in corso o entro un anno / Totale laureati
		Studenti regolari / Totale iscritti
		Abbandoni / Totale iscritti
		Laureandi complessivamente soddisfatti / Totale laureandi
		Creazione 'centro di ascolto e confronto' con gli studenti
4	Rafforzare il collegamento tra i corsi di laurea triennale e magistrale	Studenti triennali che si iscrivono alle magistrali / Studenti triennali
		Debiti formativi da conseguire per iscriversi ai CdS magistrali / CdS magistrali
		CdS triennali senza CdS magistrale di riferimento / CdS triennali
		CdS magistrali senza CdS triennali di riferimento / CdS magistrali
		CdS del DUMAS cui partecipano altri Dipartimenti / Totale CdS
		CFU erogati al DUMAS da altri Dipartimenti / Totale CFU
5	Rafforzare il collegamento tra il Dipartimento ed il territorio	Numero sedi di tirocinio / Numero iscritti
		Numero iniziative di orientamento in collaborazione con le scuole / Totale CdS
		Immatricolati provenienti dalle scuole con cui si collabora / Totale immatricolati
		Attività didattiche svolte in collaborazione con practitioner / Totale insegnamenti
		Attività didattiche svolte in collaborazione con enti e aziende / Totale iscritti
		Creazione ufficio gestione rapporti con gli stakeholder

Tabella 2 – Obiettivi strategici, azioni ed indicatori (ricerca)

RICERCA		
Obiettivo strategico: Rafforzare la qualità, la collaborazione interna e l'impatto sociale della ricerca		
Azioni		Indicatori
1	Comitato per la Ricerca e potenziamento supporto amministrativo	Adozione del Regolamento
		Numero di riunioni operative del Comitato/anno
		Istituzione di un sistema di monitoraggio operativo
		Realizzazione Conferenza annuale della ricerca
		Acquisizione personale di supporto amministrativo
2	Potenziamento inter- e trans-disciplinarietà	Numero di linee di ricerca individuate e consolidate
		Numero di percorsi interdisciplinari avviati per ciascuna linea di ricerca
		Percentuale di dottorandi coinvolti
		Co-authorship tra aree diverse
3	Terza missione e visibilità dell'impatto sociale	Numero di iniziative pubbliche/anno collegate alla ricerca
		Partnership formalizzate con enti locali/terzo settore/fondazioni
		Indicatori di impatto definiti e raccolti per progetto

Tabella 3 – Obiettivi strategici, azioni ed indicatori (terza missione)



TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Rafforzare il ruolo del DUMAS come hub territoriale e internazionale di trasferimento delle conoscenze e innovazione sociale		
Azioni		Indicatori
1	Utilizzo di una piattaforma digitale integrata per divulgazione e formazione	Numero di corsi digitali attivati
		Utenti registrati
		Tasso di completamento dei corsi
2	Istituzione di un gruppo di lavoro interno dedicato alla terza missione	Numero di progetti supportati
		Livello di soddisfazione dei docenti
3	Sviluppo di partenariati stabili con enti locali e internazionali	Accordi formalizzati
		Fondi raccolti
		Progetti congiunti avviati
4	Organizzazione di eventi e attività di public engagement	Numero di eventi organizzati
		Partecipanti coinvolti
		Copertura mediatica
5	Implementazione di un sistema di monitoraggio e valutazione dell'impatto	Report annuali
		Indicatori di impatto
		Feedback da stakeholder