

# Dipartimenti di Eccellenza

Dipartimenti di Eccellenza - Anno 2017

Università "Ca' Foscari" VENEZIA >> Dipartimento: "Management"

30/09/2017 23:45:27

## Sezione A - Informazioni generali

▶ QUADRO A.1		A.1 Struttura del Dipartimento										
Ateneo	Università "Ca' Foscari" VENEZIA											
Struttura	Management											
Direttore	ZILIO GRANDI Gaetano											
Referente tecnico del portale	SONIA PASTRELLO, email: ricerca.management@unive.it											
Altro Referente tecnico del portale												
Aree CUN del Dipartimento e personale che vi afferisce												
Codice Area	Descrizione Area	Prof. Ordinari	Prof. Associati	Ricercatori	Assistenti	Prof. Ordinario r.e.	Straordinari a t.d.	Ricercatori a t.d.	Assegnisti	Dotto-randi	Specia-lizzandi	Totale
01	Scienze matematiche e informatiche	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	4
03	Scienze chimiche	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
07	Scienze agrarie e veterinarie	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
09	Ingegneria industriale e dell'informazione	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
12	Scienze giuridiche	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	5
13	Scienze economiche e statistiche	16	22	9	0	0	0	5	27	20	0	99
<b>Totale</b>		20	25	11	0	0	0	5	31	20	0	112

Indicatore Standardizzato della Performance Dipartimentale (ISPD)	98,0
<b>Incidenza delle Aree Cun nel Calcolo dell'ISPD</b>	
Aree preminenti (sopra la media)	13 - Scienze economiche e statistiche
Altre Aree (sotto la media)	01 - Scienze matematiche e informatiche 07 - Scienze agrarie e veterinarie 12 - Scienze giuridiche
Quintile dimensionale	3

### Sezione B - Selezione dell'area CUN

<b>▶ QUADRO B.1</b>	<b>B.1 Area CUN del progetto ed eventuali aree CUN da coinvolgere</b>
Area CUN del progetto	13 - Scienze economiche e statistiche
Eventuali ulteriori Aree CUN da coinvolgere	
<b>▶ QUADRO B.2</b>	<b>B.2 Referente</b>
Referente	ZIRPOLI Francesco Prof. Ordinario SECS-P/08

### Sezione C - Risorse a disposizione del progetto

<b>▶ QUADRO C</b>	<b>C Risorse per la realizzazione del progetto</b>	
	<b>Annuale</b>	<b>Quinquennale</b>
Budget MIUR - Dipartimenti di Eccellenza	1.350.000	6.750.000
Eventuale ulteriore budget per investimenti in infrastrutture per le aree CUN 1 - 9	0	0
<b>Totale</b>	<b>1.350.000</b>	<b>6.750.000</b>
<b>Importi minimi e massimi per ciascuna attività, come previsto dalla Legge 232/2016</b>		
<b>Budget per dipartimenti di eccellenza</b>	<b>Budget Complessivo Quinquennale</b>	
Reclutamento Personale - Min 50% - Max 70%	3.420.000	4.788.000
Infrastrutture - Maggiorazione per le aree CUN 1-9	0	0

<b>Altre Attività - Max 50% - Min 30%</b>		
<b>Infrastrutture</b>		
<b>Premialità</b>	3.330.000	1.962.000
<b>Attività didattiche di elevata qualificazione</b>		
<b>TOTALE</b>	<b>6.750.000</b>	<b>6.750.000</b>

## Sezione D - Descrizione del progetto

▶ QUADRO D.1	D.1 Stato dell'arte del Dipartimento
	<p>Il Dipartimento di Management (DMAN) continua la tradizione di studi aziendali e gestionali presente a Ca' Foscari sin dalla fondazione nel 1868 della Scuola superiore di commercio. In tempi recenti, il DMAN è stato il primo dipartimento di un'università pubblica italiana a offrire tutta la filiera di studi aziendali in lingua inglese, dalla laurea fino al dottorato (internazionalizzato dal 2005).</p> <p>1. Ricerca</p> <p>Il DMAN è un punto di riferimento scientifico e culturale per il Nord-Est. Questo ruolo si fonda sulla capacità di produrre ricerca scientifica di alto profilo e trasferirla in attività di terza missione e di didattica funzionali allo sviluppo imprenditoriale ed economico del territorio. Le aree di ricerca distintive del DMAN includono: la gestione strategica dell'innovazione, l'organizzazione delle reti, l'imprenditorialità, i metodi di decisione economica, la sostenibilità aziendale, il management delle produzioni culturali, le trasformazioni dell'industria automotive e della mobilità, l'internazionalizzazione delle imprese.</p> <p>1.1 Qualità</p> <p>Il ranking della VQR 2011-2014 per l'Area 13 colloca al secondo posto fra i dipartimenti di medie dimensioni tre SSD del DMAN: Economia aziendale, SECS-P/07, Economia e gestione delle imprese, SECS-P/08 e Metodi matematici dell'economia, SECS-S/06. A questi SSD afferisce il 62,5% della facoltà del DMAN. L'analisi delle pubblicazioni presenti su Scopus per il periodo 2012-2016 attribuisce un field-weighted citation impact (FCI) superiore a 1 a quattro aree: Management of Technology and Innovation (FCI: 2.58), Business and International Management (FCI: 1.82), Organizational Behavior and Human Resource Management (FCI: 1.68), Strategy and Management (FCI: 1.58).</p> <p>1.2 Benchmark</p> <p>Per inquadrare il posizionamento del dipartimento, è utile un'analisi di benchmark rispetto ai quattro dipartimenti italiani di management con ISPD pari a 100 (Padova, Bologna, Ferrara e Milano) e a un dipartimento internazionale, il Department of Business Administration, Carlos III Madrid (UC3M). I quattro dipartimenti italiani incidono su un'area geografica comparabile, ma a UNIPD, UNIFE, UNIMI la percentuale di docenti afferenti al macrosettore Economia (assenti presso il DMAN) è rispettivamente 55%, 43% e 38%. UC3M è comparabile per status giuridico (università pubblica) e per risorse umane ed economiche, e approssima bene il target al quale punta il DMAN con questo progetto. Abbiamo messo a confronto la produzione scientifica nel quinquennio 2012-2016 indicizzata su Scopus con la produzione del DMAN, valutate sulla base del rating indipendente attribuito dell'Academic Journal Guide (2015; prossima edizione: 2018) a cura dell'Association of Business Schools (ABS) (<a href="https://goo.gl/YQFfd1">https://goo.gl/YQFfd1</a>). La Guida ABS fornisce una classificazione [4*-4-3-2-1] delle principali riviste per 22 aree tematiche diverse, che coprono lo spettro di competenze attese in un dipartimento di Management. Nella tabella allegata si riportano i valori assoluti e in parentesi il rapporto rispetto al numero di studiosi afferenti al dipartimento.</p> <p>Il DMAN ha una produzione scientifica più ricca dei competitors italiani nella fascia dell'eccellenza (4*) e meno ricca nelle pubblicazioni di fascia 4 e 3. (L'elenco delle</p>

pubblicazioni ABS degli studiosi del DMAN è al link <https://goo.gl/dhUCaF>, l'elenco completo al link [goo.gl/Uxr7Wk](https://goo.gl/Uxr7Wk)). Il progetto di eccellenza punta a consolidare la leadership nella fascia 4\* e a ridurre il gap nelle pubblicazioni di fascia inferiore. UC3M è stato utilizzato come case study perché, a fronte di una rappresentazione chiara e ben strutturata dell'orientamento strategico e dei processi (incluso il reclutamento), ha indici di performance che DMAN ritiene di poter raggiungere con un progetto di eccellenza.

### 1.3 Organizzazione

Dal 2014 il DMAN formalizza le collaborazioni interdisciplinari e multi-disciplinari in 7 laboratori, molti dei quali sono coerenti con il programma Industria 4.0; si veda <https://goo.gl/LzPz7p>. I laboratori del dipartimento sono:

- 1) m.a.c.lab (Management delle Arti e della Cultura). Direttore: Maria Lusiani.
- 2) IOS (Innovazione, Organizzazione e Strategia). Direttore: Anna Cabigiosu.
- 3) IMA-Lab (International Management to Asia). Condirettori: Andrea Pontiggia e Tiziano Vescovi.
- 4) Risk-Lab (Rischio, Sostenibilità e Misure di Performance Aziendali). Direttore: Giorgio Bertinetti.
- 5) CAMI (Center for Automotive and Mobility Innovation). Direttore: Francesco Zirpoli.
- 6) Lab.I.R.Ind. (Laboratorio Internazionale di Relazioni Industriali). Direttore: Gaetano Zilio Grandi.
- 7) MAP LAB (Laboratorio di Management Pubblico e Non Profit). Direttore: Salvatore Russo.

Il DMAN aderisce anche a quattro Centri di ricerca sovradipartimentali:

- 1) CERME (Center for Experimental Research in Management and Economics). Direttore: Massimo Warglien (DMAN).
- 2) CFCC (Ca' Foscari Competency Centre). Direttore: Fabrizio Gerli (DMAN).
- 3) CISMET (Centro Interuniversitario di Ricerca sull'Automazione e sulle Tecnologie per la Sicurezza e la Sostenibilità nei Sistemi di Mobilità e di Trasporto), compartecipato attraverso il CAMI.
- 4) DEL (Digital Enterprise Lab). Direttore: Giovanni Vaia (DMAN).

Il DMAN finanzia la ricerca sulla base di una procedura di valutazione competitiva interna (ADIR; vedi <https://goo.gl/EUykND>) che distribuisce i fondi proporzionalmente al valore di un indicatore di sintesi, generando ogni anno un ranking della produzione scientifica individuale. Il ranking è utilizzato anche per ripartire gli assegni di ricerca d'area fra i SSD e nell'allocazione di nuovi punti organico.

Altre azioni includono: incentivi per la presentazione di lavori in convegni internazionali; conferimento di un riconoscimento annuale per la ricerca di eccellenza; riduzione del carico didattico ai coordinatori di progetti di ricerca europei; condivisione e disseminazione della produzione scientifica durante un Research Day annuale; seminari di dipartimento e Management Lectures su invito; collana di Working Paper pubblicata su SSRN e RePEC.

### 1.4 Terza missione

I laboratori incanalano la ricerca scientifica verso la società e sviluppano i rapporti con imprese e istituzioni. Tra le attività si segnalano:

- m.a.c.lab sviluppa progetti in collaborazione con la Regione Veneto e altri partner sul tema delle industrie creative. Dal 2014 partecipa all'incubatore d'impresa Herion finanziato dalla Regione Veneto.
- IOS è in convenzione con Infocamere dal 2017 per un Osservatorio Nazionale sulle relazioni inter-organizzative, con focus sul contratto di rete.
- CAMI coordina l'Osservatorio Nazionale sulla Componentistica Automotive in collaborazione con l'Associazione Nazionale dei Fornitori Auto (ANFIA) e la CCIAA di Torino.
- DEL organizza un tavolo di lavoro su innovazione e informazione digitale sui temi dell'Industry 4.0 per i Chief Information Officer di imprese e istituzioni; ospita l'osservatorio sulla trasformazione digitale nello sport in collaborazione con AssoSport; ospita l'infrastruttura del FabLab.
- CFCC collabora con la CCIAA di Venezia-Rovigo e Delta Lagunare e con Confartigianato di Vicenza per favorire lo sviluppo delle competenze trasversali nelle imprese; collabora con imprese e istituzioni sui profili emergenti dell'Industry 4.0.

Nel 2016 è stato costituito il Consilium, organo consultivo dove gli stakeholders esterni propongono e valutano le innovazioni alla didattica e alla ricerca del DMAN.

## 1.5 Finanziamenti competitivi

Nel triennio dal 2014 al 2016, il DMAN ha raccolto fondi di ricerca esterni (incluso FSE) per un importo annuo medio di EUR 992.228, 191.440 su bandi europei e internazionali, 668.438 da bandi nazionali, regionali e di fondazioni private, 132.350 da ricerche in conto terzi. Nel corso del 2017 sono già stati raccolti fondi per EUR 671.318, di cui 289.312 su bandi europei e internazionali.

Tra i finanziamenti di importo maggiore si segnalano:

- ODYCCEUS (Opinion dynamics and cultural conflict in European spaces), EU: H2020-FETPROACT-2016-2017 per EUR 608.937; responsabile: M. Warglien;
- RoDEO (Robust decision making in markets and organizations), MIUR: PRIN 2013-16 per EUR 404.597; responsabile: M. LiCalzi;
- MATHEMACS (Mathematics for multilevel anticipatory complex systems), EU: STReP (Specific Targeted Research Projects) per EUR 446.631; responsabile: M. Warglien
- KNOW-US, Co-generazione di conoscenza competitiva tra le imprese e le PMI, Programma di cooperazione transfrontaliera Italia-Slovenia 2007-2013 per EUR 546.639,57; responsabile C. Bagnoli.

## 2. Didattica

### 2.1 Dottorato

Il Dottorato in Management è offerto in lingua inglese dal 2005. È accreditato come Dottorato Innovativo dal MIUR, che ne ha riconosciuto la vocazione internazionale e interdisciplinare. Rilascia un Master of Research in Management Studies agli studenti che superano 82 ECTS, riservando la prosecuzione degli studi ai più meritevoli. Dal 2013 al 2017 il numero di domande è passato da 48 a 110. La valutazione comparativa d'Ateneo del 2016 colloca il programma al primo posto su 14 dottorati per Qualità della ricerca svolta dai membri del collegio dei docenti e per Grado di internazionalizzazione del dottorato. Negli ultimi 5 anni il 62% degli studenti ha trovato occupazione in istituzioni di ricerca estere.

### 2.2 Qualità

Censis-Repubblica 2016-2017

Terzo posto nel ranking per le lauree triennali del Gruppo Economico-Statistico (in condivisione con il Dipartimento di Economia) con punti di forza nella continuità e regolarità nella carriera degli studenti e nell'apertura internazionale dei corsi.

Almalaurea (2017 XIX indagine sul profilo occupazionale dei laureati)

Il tasso di occupazione (aggregato per tutti i corsi del dipartimento) è 72% a un anno dal conseguimento del titolo e 87% a tre anni. L'ingresso nel mercato del lavoro avviene in media 3,6 mesi dopo il conseguimento del titolo, prevalentemente nei servizi (71%) e nella manifattura (26%). Il 6,2% dei laureati del 2015 lavora all'estero.

### 2.3 Internazionalità

Il DMAN ha accordi di doppio diploma con Escp-Europe (al quarto posto nell'international ranking di FT per la categoria Master in Management); con un consorzio di 5 università europee e australiane nell'ambito del programma Scribe 21; con l'università di Hohenheim (Germania). Il DMAN ha in essere 60 accordi ERASMUS per circa 200 possibilità di scambio studenti all'anno.

### 2.4 Innovazione didattica

Il DMAN investe nello sviluppo di competenze trasversali attraverso: a) il progetto Experior (corsi curriculari nelle lauree magistrali) dove gli studenti ricercano soluzioni a problemi proposti loro dalle imprese partner/finanziatrici; (b) gli Active Learning Lab (corsi extra-curriculari per gli studenti di Ca' Foscari) dove gruppi di studenti esplorano soluzioni innovative a temi proposti da imprese, istituzioni pubbliche e organizzazioni della società civile.

## 3. Infrastrutture

DEL FabLab, laboratorio di fabbricazione digitale finanziato dalla Regione Veneto;

CERME, laboratorio di economia sperimentale (con 25 postazioni) per l'analisi dei comportamenti.

Aula B9, aula multimediale presso Campus di San Giobbe;

Contamination Lab (C-Lab), laboratorio rivolto a valorizzare la creatività degli studenti e ad accelerare idee innovative e sostenibili attraverso la creazione di nuove imprese, finanziato dal MIUR nel 2017 per EUR 299.863 in un progetto coordinato da Vladi Finotto (DMAN).

#### 4. Punti di forza e di debolezza

Nel 2014 il DMAN è stato valutato da un panel di esperti esterni (Lidia D'Alessio, Valter Lazzari e Andrea Prencipe) scelti dall'Ateneo per le loro esperienze di ricerca, didattica e di governo dell'Università. La seguente lista dei punti di forza e di debolezza del DMAN è una sintesi del loro report.

##### Punti di forza

- a) c'è un gruppo (numericamente limitato) di studiosi di prestigio internazionale;
- b) la produzione e la valutazione degli assegnisti sono coerenti con obiettivi di alta qualità della ricerca;
- c) i giovani ricercatori e gli assegnisti sono fortemente motivati e orientati verso standard internazionali;
- d) la lingua veicolare di riferimento per la comunicazione scientifica è l'inglese;
- e) c'è un ethos condiviso tra studiosi di aree disciplinari diverse sulle caratteristiche della ricerca di qualità;
- f) l'età media del DMAN è relativamente bassa.

##### Punti di debolezza

- a) alcune aree disciplinari e alcuni docenti senior esprimono scarse motivazioni alla ricerca di qualità;
- b) la distribuzione della qualità dell'output di ricerca è bimodale;
- c) la VQR conferma il dualismo fra una maggioranza trainante con forte orientamento ai risultati e una minoranza relativamente disinteressata;
- d) alcuni gruppi di ricerca non hanno un'adeguata massa critica;
- e) le innovazioni didattiche e l'attrattività non sono parimenti diffuse fra tutti i corsi di studio;
- f) non sono formalizzate milestones per gli avanzamenti di carriera e job responsibilities per le tre fasce.

#### Azioni già intraprese

Dal 2014 sono state attivate 23 procedure comparative per reclutare 2 RTDA, 5 RTDB, 12 PA e 4 PO. Al netto di 9 avanzamenti di carriera e di 9 pensionamenti, il saldo è +5 (circa 9% dell'organico). I neo-assunti hanno contribuito a ridurre le differenze di produttività tra SSD. Nel quadro D2 sono descritte le azioni previste su codesto progetto.

Il piano di sviluppo 2016-2018 del DMAN (<https://goo.gl/T9NQDp>) organizza gli obiettivi di qualità individuati dal DMAN su cinque linee di azione, specificando per ciascuna target e indicatori. Nella valutazione di coerenza per il presente progetto rilevano in particolare le Azioni 1 (ricerca d'impatto), 3 (visibilità internazionale) e 4 (catalizzare l'innovazione) del piano di sviluppo 2016-2018.

Per questa sezione è stato inserito un allegato.



#### QUADRO D.2

#### D.2 Obiettivi complessivi di sviluppo del dipartimento

L'obiettivo complessivo del DMAN è posizionare la ricerca e la didattica del DMAN su livelli comparabili a UC3M. Il progetto fornisce opportunità e risorse per sviluppare competenze scientifiche innovative e attivare un processo di trasformazione. Le pratiche internazionalmente riconosciute per il reclutamento, la premialità e il monitoraggio dei risultati sono diffuse e consolidate dal processo di certificazione secondo lo standard European Quality Improvement System (EQUIS).

Il contributo del progetto allo sviluppo del DMAN si articola su tre azioni:

1. sviluppo di una nuova area di ricerca di base e applicata, coerente con la vocazione del territorio e le finalità di Industria 4.0, destinata ad alimentare l'offerta didattica del DMAN, in continuità con il Bachelor in Digital Management attivato nel 2017;
2. finanziamento di un percorso di qualificazione per conseguire l'accreditamento e la certificazione di qualità EQUIS, incorporandone gli standard di qualità nelle attività di

ricerca, didattica e organizzativa del DMAN;

3. rafforzamento della formazione dottorale alla ricerca con passaggio da un ciclo di studi triennale ad uno quadriennale.

Queste tre azioni non sono simultaneamente perseguibili in assenza del finanziamento straordinario di cui al presente bando. La complementarità fra le tre azioni ha il potenziale per consentire al Dipartimento un salto di qualità sostenibile nel lungo periodo, indipendentemente da ulteriori finanziamenti straordinari.

#### Azione 1. Nuova area di ricerca

Il tema generale è ispirato da tre considerazioni: a) l'economia della conoscenza è una leva competitiva cruciale; b) la commoditization dei dati ha spostato le fonti di vantaggio competitivo dal loro accesso/trattamento/diffusione alla loro interpretazione e trasformazione in azioni economiche; c) non esistono modelli consolidati per la gestione di processi knowledge-based di creazione di valore.

La nuova area di ricerca studia come trasformare le opportunità offerte dalle innovazioni tecnologiche che ampliano l'accessibilità ai dati in elementi di vantaggio competitivo. Essa è orientata ad alimentare processi di decisione basati su una comprensione intelligente dei rapporti fra informazione, conoscenza e azione, sui quali basare scelte economiche e organizzative consapevoli della sostenibilità di medio periodo, delle ricadute sociali, del contesto demografico, dell'evoluzione di competenze e abilità nel territorio. La direzione di ricerca che si desidera perseguire all'interno del progetto di eccellenza è un approccio multi-disciplinare, denominato Intelligenza Analitica per il Management (IAM), i cui elementi portanti sono l'analisi e la valutazione consapevole delle ricadute aziendali e organizzative delle nuove tecnologie data-oriented.

#### Metodologia

I processi di decisione manageriale si fondano su scenari ipotetici la cui costruzione richiede sia un'ampia informazione descrittiva sia adeguati modelli causali. L'approccio ai Big Data di fisici e computer scientist soddisfa l'esigenza descrittiva offrendo grandi vantaggi in termini di scalabilità (e generalizzabilità), ma non è efficace per stabilire relazioni di causalità. Dall'altra parte, l'approccio ai Deep Data delle scienze cognitive (e.g., fMRI) è difficilmente scalabile ma consente di individuare specifiche relazioni di causalità in ambiti molto circoscritti. Il primo approccio non costruisce modelli interpretativi; il secondo approccio ha un ambito di applicazione troppo limitato. L'obiettivo metodologico ascritto a IAM è la costruzione di un approccio prescrittivo data-based che bilanci potenza descrittiva e costruzione di modelli causali. È fortemente incoraggiata una prospettiva basata sull'abduzione rispetto ai più tradizionali modelli ipotetico-deduttivi.

#### Profilo

IAM costruisce teorie e modelli utili per comprendere come la commoditization dei dati generi differenziali di performance tra le organizzazioni. È atteso che una parte dei risultati abbia un orientamento prescrittivo o applicativo. Possibili azioni complementari riguardano studio e analisi di: a) allocazione e ripartizione delle decisioni fra agenti umani e artificiali; b) metodi per la derivazione, validazione e replicabilità di evidenze algorithm-based; c) evoluzione di capabilities organizzative e competenze individuali; d) trasformazioni culturali e sociali.

#### Prodotti

Sono prodotti attesi per IAM: la pubblicazione di lavori scientifici coerenti con il profilo su riviste di fascia non inferiore a 3 nel rating ABS; una significativa partecipazione all'aggiornamento dell'offerta didattica, inclusa la produzione di contenuti da impartire nei corsi; la collaborazione con i laboratori esistenti (o l'apertura di un nuovo laboratorio) con riguardo anche all'impatto sulla società.

#### Impatto

Lo sviluppo delle competenze IAM è un obiettivo comune a istituzioni diverse (imprese, banche, P.A., non-profit) e a più aree funzionali (accounting, finanza, marketing, organizzazione, produzione, strategia). Con riferimento allo Step 3 nelle EPSC Strategic Notes n. 21 dell'11.01.2017, si prevede che l'impatto maggiore sia sulla domanda di formazione (non solo curricolare) per l'e-leadership e sulle attività di terza missione per i business data user, in sintonia con gli obiettivi di Industria 4.0 e con le attività dei

laboratori del DMAN.

#### Rischi

Il rischio principale grava sul reclutamento di un docente senior nel profilo IAM. Il DMAN ritiene che le misure proposte (inclusa l'opzione di promozione alla prima fascia) rendano il rischio modesto. In caso di insuccesso, si prevede l'opzione di allargare la search a profili misti, associando IAM e un'area funzionale collaterale.

#### Azione 2. Accredimento EPAS-EQUIS

La seconda azione prevista è l'avvio e completamento in 5 anni del processo di accreditamento EQUIS per il DMAN, a cura di EFMD ([www.efmd.org](http://www.efmd.org)). Su iniziativa dell'Ateneo, il DMAN è stato già esaminato da un consulente esterno per valutare la fattibilità dell'accredimento. L'azione mira a introdurre, diffondere e consolidare pratiche di eccellenza a tutti i processi e attori del DMAN. L'accredimento dei percorsi formativi e del dipartimento è una sfida ambiziosa per un'università pubblica: in caso di successo, questo sarebbe il primo caso in Italia. Attualmente, sono accreditati EPAS/EQUIS singoli corsi di studio (Bologna Business School e MIB), strutture specializzate nella formazione executive (MIP-School of Management) o istituzioni private (SDA-Bocconi, LUISS).

#### Obiettivi

Con l'Azione 2 si intende: a) introdurre, legittimare e consolidare nel DMAN pratiche di ricerca, reclutamento e gestione dei processi amministrativi e dei servizi didattici di eccellenza riconosciute internazionalmente; b) aumentare la qualità della didattica; c) dotare il DMAN di un riconoscimento formale necessario per concludere accordi di collaborazione di elevata qualificazione con School of Management e Business School internazionali; d) aumentare l'attrattività sia verso studiosi altamente qualificati sia verso studenti degree seeker; e) migliorare il placement degli studenti sul job market internazionale.

#### Prodotti

La certificazione prescrive precisi standard qualitativi (<https://goo.gl/Mhjs3t>) in relazione a: 1) organizzazione e strategia; 2) erogazione dei corsi di laurea; 3) selezione, orientamento, tutorato e placement; 4) reclutamento e sviluppo della faculty; 5) ricerca e sviluppo; 6) executive education; 7) sostenibilità finanziaria e amministrativa; 8) profilo internazionale; 9) etica e integrità; 10) interazioni strutturate con le aziende.

#### Impatto

Il confronto con standard di qualità internazionalmente riconosciuti conduce a una gestione mirata e consapevole delle attività. L'accredimento stabilizza un processo continuo e partecipato che indirizza formazione e ricerca secondo le esigenze di un ambiente economico in evoluzione. La certificazione EPAS-EQUIS ha tra i suoi effetti positivi un aumento della capacità di attrarre studiosi e studenti esteri.

#### Rischi

Il rischio principale è che l'accredimento non sia raggiunto. Per gestire questo rischio, l'operazione è suddivisa fra accreditamento EPAS (per i corsi) ed EQUIS (per il dipartimento). L'accredimento EPAS è il risultato minimo da raggiungere, come milestone verso il successivo accreditamento EQUIS. Un importante beneficio collaterale a fronte del rischio esposto è la promozione di un'azione di rinnovamento, a fronte di standard proposti e valutati dall'esterno, durante l'intero quinquennio del progetto.

#### Azione 3. Formazione dottorale

L'Azione 3 consiste nel finanziamento della transizione del Dottorato in Management da un ciclo di studi triennale ad uno quadriennale. L'aumento delle risorse economiche e di tempo dedicate alla formazione dottorale (+33% per ciascun dottorando) ha ricadute rilevanti per la maturazione scientifica, l'estensione della ricerca e il placement dei dottorandi. Il quarto anno aumenta le chances di pubblicare entro il conseguimento del titolo, di interagire con i laboratori del DMAN e di realizzare esperienze didattiche. Il ciclo quadriennale allinea co-tutele e convenzioni alla durata caratteristica dei dottorati internazionali.



## 2. Indicazione, ove ritenuto pertinente, di benchmark di riferimento nel panorama nazionale o internazionale

Il progetto persegue l'obiettivo a cinque anni di rafforzare il posizionamento del DMAN in Italia rispetto al benchmark italiano descritto in D1 e di raggiungere standard qualitativi simili al benchmark internazionale assunto come target (UC3M).

Con riferimento all'Azione 1, i Dipartimenti italiani assunti come benchmark non hanno ancora sviluppato un'area di ricerca analoga a IAM, che è invece già avviata negli atenei internazionali di riferimento con ricadute sulla didattica; si veda per esempio il Program on Data Analytics at Kellogg oppure l'Harvard Business Analytics Program.

L'Azione 2 punta a far raggiungere al DMAN gli standard delle tre istituzioni italiane già accreditate EQUIS: SDA-Bocconi School of Management (privata, accreditata dal 1998); School of Management-Polimi (pubblica, accreditata dal 2007); Luiss Business School (privata, accreditata dal 2015).

L'Azione 3 intende allineare la durata del ciclo con quella dei dottorati in Management dell'Università Bocconi e dell'Università di Bologna, che sono diretti competitor per qualità e prestigio.

Nel Quadro D3 si riportano indicatori e obiettivi di risultati definiti sulla base dell'analisi di benchmark.



### QUADRO D.3

### D.3 Strategie complessive di sviluppo del progetto

#### Identificazione delle risorse

Il progetto ha un budget complessivo di EUR 11.964.920.

Come evidenziato nel quadro finanziario, la differenza non coperta da risorse MIUR Eccellenza (pari a EUR 5.214.920) sarà coperta da risorse aggiuntive certe, come di seguito.

#### Risorse proprie (EUR 2.820.919,80 di cui 2.223.000 a tempo indeterminato)

La programmazione del DMAN prevede 12 nuove posizioni da coprire entro il 2019. Di queste, 4 posizioni (2 posizioni di RTDA, 2 posizioni di RTDB) sono riallocate sul progetto in aggiunta alle 3 posizioni previste sul budget MIUR eccellenza (1 PO e 2 RTDB) a sostegno dell'Azione 1. Il DMAN co-finanzierà il reclutamento del PTA a tempo determinato Categoria C per una somma pari a EUR 114.000 in 5 anni e 2 RTDA. Tutte le risorse proprie necessarie sono già state stanziare dall'Ateneo e dal DMAN.

#### Risorse di terzi (2.394.000)

La programmazione del DMAN prevede 2 nuove posizioni di seconda fascia interamente finanziate per 15 anni nell'ambito di una convenzione tra Ca' Foscari e H-Farm S.p.A. La convenzione realizza iniziative nel campo della formazione, sperimentando metodi e strumenti innovativi e sviluppando collaborazioni tra imprese e istituzioni di ricerca, per favorire la fondazione e lo sviluppo d'impresе attraverso l'innovazione digitale.

#### Reperimento e utilizzo di risorse aggiuntive

Il DMAN e i laboratori perseguono attivamente la ricerca di finanziamenti su bandi competitivi. Allo stato attuale è in attesa di conoscere l'esito della valutazione di 9 application per un valore complessivo di EUR 1.564.408, così ripartite: 1 domanda sul programma H2020; 5 su Interreg; 2 su ERASMUS+KA2.

Nell'ambito dell'Azione 1, il DMA intende esplorare la possibilità di accedere a linee di finanziamento europee sulla call H2020 Asse 13: Europe in a changing world Inclusive, innovative and reflective societies (TRANSFORMATIONS-13-2019: Using big data approaches in research and innovation policy making)

I laboratori intendono puntare sulle seguenti call:

IMA-LAB: H2020 Asse 13: Europe in a changing world Inclusive, innovative and reflective societies (GOVERNANCE-08-2018: Partnering for viability assessments of innovative solutions for markets outside Europe);

CAMI: H2020 Asse 11: Smart, Green and Integrated Transport (MG-4-08-2020: Advanced methods and tools in support of transport/mobility researchers, planners and policy makers; LC-MG 1-72018: Harnessing and understanding the impacts of change in urban mobility on policy making).

MacLAB: H2020 Asse 13: Europe in a changing world Inclusive, innovative and reflective societies (TRANSFORMATIONS-06-2018: Inclusive and sustainable growth through cultural and creative industries and the arts; DT-TRANSFORMATIONS-11-2019: Collaborative approaches to cultural heritage for social cohesion); Asse 11: Climate action, environment, resource efficiency and raw materials (SC5-20-2019: Transforming historic urban areas and/or cultural landscapes into hubs of entrepreneurship and social and cultural integration).

Sulla base dei risultati esposti nel Quadro D1, tenuto conto delle dimensioni del bando PRIN 2017, il DMAN ritiene molto probabile reperire ulteriori risorse riconducibili al progetto.

Strategie per l'attrazione di talenti, anche dall'estero

L'Ateneo ha già una politica consolidata di attrazione dei talenti, che include chiamate dirette, manifestazioni di interesse, advertising mirato su ResearchGate e altri portali, gestione elettronica delle domande. A fronte di queste procedure collaudate, gli atenei pubblici scontano scarsa attrattività retributiva, difficoltà a lanciare programmi di ricerca che raggiungano una massa critica, la farraginosità delle pratiche di reclutamento e avanzamento di carriera.

La strategia per l'attrazione di talenti del DMAN introduce:

- 1) criteri trasparenti di reclutamento legati a indicatori di performance oggettivi, descritti nel quadro D4.
- 2) premialità sulla base di performance misurabili, che modula la retribuzione potenziale rispetto ai risultati ottenuti nei diversi ambiti di attività (ricerca, didattica, fund-raising), secondo meccanismi descritti nel Quadro D6.

In riferimento al reclutamento dell'Azione 1, il package offerto per la posizione di prima fascia comprende la successiva selezione di due RTD-B (finanziati da codesto progetto).

Governance

Il DMAN ha condiviso e discusso internamente le azioni e i processi descritti in questo progetto, approvate nel Consiglio del 18/9/2017. La realizzazione del progetto sarà affidata a un Comitato interno di tre studiosi, delegando a ciascuno la responsabilità per una delle tre azioni previste. Al Comitato spetta la supervisione collegiale sul progetto, coadiuvato dall'EP previsto nel progetto in funzione di project manager. Alle riunioni del Comitato partecipa il membro interno del panel di monitoraggio di cui al Quadro D8. Il Comitato riferisce al DMAN su richiesta del Direttore e in ogni caso almeno una volta all'anno, quando sottopone all'approvazione del Consiglio il resoconto annuale e il piano delle azioni. Su richiesta del Direttore o di un terzo dei componenti del Consiglio o del panel di monitoraggio, può essere proposta e messa ai voti la sostituzione motivata di uno o più componenti del Comitato per inadempienza o azione inefficace.

Pianificazione

L'avanzamento del progetto è monitorato sulla base di indicatori e obiettivi intermedi, espressi in mesi dall'inizio del progetto. Se lo scostamento temporale supera i quattro mesi, l'intervento del panel di monitoraggio passa da discrezionale a obbligatorio.

Azione 1: (+4) apertura della search per un professore di prima fascia; (+16) chiusura della search; (+20) ingresso in ruolo; (+24) apertura della search per due RTD-B; (+36) ingresso in ruolo.

Azione 2: (+1) istruttoria preliminare in contatto con l'ente di accreditamento; (+6) application per diventare membro EFMD; (+12) apertura del processo Equis; (+14) prima visita dell'ente di accreditamento; (+24) valutazione di pre-eligibility con supporto EFMD; (+26) application per la valutazione di eligibility; (+30) eligibility; (+42) self-assessment del dipartimento con supporto EFMD; (+46) visita dei peer-reviewers; (+54) valutazione finale accreditamento.

Azione 3: (+2) delibera da parte del collegio dei docenti del dottorato e del DMAN; (+3) delibera Senato Accademico e CDA; (+6) partenza ciclo a 4 anni.

#### Indicatori

Gli indicatori sono riconducibili alle azioni previste (Quadro D2) e alla premialità (Quadro D6).

#### 1 - Sviluppo nuova area di ricerca IAM

Indicatore: ripartizione per fasce ABS delle pubblicazioni dei docenti afferenti all'area IAM.

Obiettivo: superamento da parte dei neo-reclutati della mediana DMAN di pubblicazioni nelle classi 4\* o 4 ABS.

#### 2 - Accreditamento EPAS-EQUIS

Indicatore: rispetto delle milestones previste dal processo di accreditamento EFMD.

Obiettivo: scostamento massimo 3 mesi.

#### 3 Dottorato

Indicatori: domande studenti internazionali, lavori sottomessi a convegni internazionali, pubblicazioni (entro i tre anni dal conseguimento del titolo), percentuale di studenti che trova occupazione entro un anno dal conseguimento del titolo.

Obiettivo: incremento 15%.

#### 4 - Altre attività didattiche di elevata qualificazione

Indicatore: produzione di materiale didattico innovativo.

Obiettivo: generare almeno 20 proposte come descritte nel Quadro D6. L'obiettivo intermedio al termine del primo biennio è almeno 7 proposte.

#### 5 - Produttività scientifica DMAN

Indicatori: numero e qualità delle pubblicazioni.

Obiettivi: almeno 15 pubblicazioni di classe 4\*, almeno 15 di classe 4, almeno 30 di classe 3. L'obiettivo intermedio al termine del primo biennio è almeno 4 pubblicazioni di classe 4\*, almeno 4 di classe 4, almeno 12 di classe 3.

#### 6 Fund-raising DMAN

Indicatore: fondi attribuiti.

Obiettivo: EUR 2.500.000 al termine del quinquennio 2018-2022. Ai fini del monitoraggio, l'obiettivo intermedio al termine del primo biennio è 900.000.

#### Collaborazioni

Nell'ambito dell'ateneo, l'Azione 1 è in sinergia con il reclutamento di Walter Quattrococchi (in arrivo da IMT Lucca) per dirigere il Laboratory of Data Science and Complexity e con il programma di lavoro del Center for Knowledge, Interaction, and Intelligent Systems diretto da Marcello Pelillo.



QUADRO D.4

D.4 Reclutamento del personale

Obiettivi

Obiettivi

<b>specifici</b>	<p>Gli obiettivi sono due: a) costituire un nuovo gruppo di ricerca in Area 13 che abbia la dimensione e le caratteristiche qualitative per ottenere un salto di qualità sostenibile nell'offerta didattica di alta qualificazione e nelle attività di ricerca (Azione 1 e Azione 3); b) formare un nucleo di PTA qualificato e di congrue dimensioni per gestire il processo di certificazione EQUIS (Azione 2) e gli interventi connessi.</p> <p><b>Oggetto</b>  Si intendono reclutare 12 unità di personale, di cui 9 docenti/ricercatori (1 PO, 2 PA, 4 RTD-B, 2 RTD-A) e 3 PTA (1 EP a tempo indeterminato e 2 livello C a tempo determinato). Il personale complessivamente reclutato sul progetto supera il 10% dell'attuale organico del dipartimento.  Tre posizioni nel corpo docente (1 PO e 2 RTD-B) si inquadrano nell'Azione 1. Le tre posizioni PTA sono dedicate al progetto, con priorità sull'Azione 2.  Rientrano tra i compiti previsti: accompagnare il processo di auto-valutazione in base ai criteri stabiliti dall'ente certificatore; monitorare l'evoluzione degli indicatori richiesti per l'accreditamento; gestire i rapporti con l'ente certificatore, anche durante le visite in loco; promuovere l'allineamento delle attività didattiche e di ricerca agli standard qualitativi previsti ai diversi livelli dell'accreditamento, supportare le attività del Comitato interno (Quadro D3) e del Panel esterno (Quadro D8) di monitoraggio.</p> <p><b>Modalità</b>  Il DMAN prevede che il reclutamento sia mirato nel tema e riservato ai macrosettori dell'Area 13. Tutti i bandi sono riservati a docenti esterni (art. 18, comma 4) e diffusi sui canali del job market internazionale. I bandi sono aperti ai macrosettori dell'Area 13 la cui declaratoria sia compatibile con il profilo di ricerca e didattico individuato ed è esplicitamente esclusa la possibilità di limitarli a un solo settore concorsuale. Anche per le posizioni EP e C si farà ricorso al job market internazionale.</p>
<b>Descrizione azioni pianificate 2018-2019</b>	<p>Il DMAN si dota di un Piano Carriere in cui sono fissati i criteri di accesso alle fasce (RTD-B, PA, PO) per interni ed esterni. Questo piano è redatto in concordanza con gli obiettivi strategici del progetto. Il principale requisito è il livello di qualità della ricerca scientifica, per il quale sono definite soglie minime per ciascuna fascia. Sulla base della classificazione ABS, a ciascun articolo è attribuito un punteggio: 4*=45; 4=18; 3=12; 2=10, con l'applicazione di un fattore correttivo 3/N se il numero di autori è superiore a 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Per la fascia PO, il candidato deve superare 100 punti e rispettare almeno una delle seguenti condizioni: a) almeno una pubblicazione 4* nell'area tematica del bando; b) almeno una pubblicazione 4* in un'altra area e una 4 nell'area del bando; c) almeno quattro pubblicazioni 4 nell'area del bando.</li> <li>- Per la fascia PA, il candidato deve superare 35 punti e avere almeno una pubblicazione 3 nell'area di ricerca del bando.</li> <li>- Per la fascia RTD-B, il candidato deve superare 20 punti e avere almeno una pubblicazione 2 nell'area di ricerca del bando.</li> </ul> <p>Le soglie minime di accesso alle fasce sono accompagnate da una valutazione complessiva del candidato, considerando ricerca, didattica e attività organizzativa e gestionale. La valutazione è istruita da un Comitato Reclutamento eletto dal Consiglio di Dipartimento. Il DMAN intende definire tali criteri seguendo l'esempio di UC3M vedi <a href="https://goo.gl/dt48M6">https://goo.gl/dt48M6</a>.</p> <p>Per l'accesso alla fascia dei ricercatori, ai dottori di ricerca di Ca' Foscari è richiesto di aver maturato almeno tre anni presso altre istituzioni di ricerca.</p> <p><b>Reclutamento su fondi del progetto di Eccellenza</b>  a) reclutamento 1 professore di prima o seconda fascia (profilo: IAM); nell'ambito della negoziazione, è prevista la possibilità di offrire un passaggio di ruolo prima della conclusione del progetto;  b) 1 PTA con qualifica EP a tempo indeterminato e 2 PTA con qualifica C a tempo determinato.  c) Reclutamento 2 RTD-B (profilo: IAM).</p> <p><b>Reclutamento su risorse esterne destinate a coprire il fabbisogno dell'area di ricerca identificata nel Progetto Azione 1</b>  2 professori di seconda fascia (profilo 1: Accounting, Finance and Big Data; profilo 2: Management and Big Data), finanziati nell'ambito della convenzione con H-FARM S.p.A.</p>
<b>Descrizione</b>	<p>Reclutamento su risorse interne destinate a coprire il fabbisogno dell'area di ricerca identificata nel Progetto Azione 1</p>

azioni  
pianificate  
2020-2022

Durante il terzo anno saranno reclutati 2 RTD-B e 2 RTD-A.

Il Dipartimento si impegna a destinare le risorse aggiuntive per avanzamenti interni di carriera, secondo quanto descritto nel Quadro D3.

▶ QUADRO D.5

D.5 Infrastrutture

Obiettivi  
specifici

Il progetto contribuisce alla dotazione delle infrastrutture esistenti attraverso il potenziamento delle dotazioni a supporto della didattica innovativa e l'acquisizione dell'Accreditamento EQUIS. Quest'ultimo, valutato come asset intangibile, è equiparato a un'infrastruttura.

Potenziamento infrastrutture didattiche (EUR 65.000)

Le ricadute didattiche dell'Azione 1 sono valorizzate attraverso la dotazione di spazi e tecnologie adeguate. A tale scopo si crea una sala multifunzionale (max 60 persone) dotata di 15 Smartboard (40.000); 11 rolling desks (2.500), 60 stackable chairs (3.500), 10 rolling whiteboards (4.000), 25 foam cubes (1.000), 10 storage towers (2.000), 6 PC fissi (12.000).

Accreditamento Equis (EUR 330.000)

Il budget collegato all'accREDITamento è valorizzato alla voce infrastrutture e include: spese di accREDITamento stabilite dall'EFMD (90.000); in base alle esperienze delle altre istituzioni italiane accREDITate, si prevede di sostenere un costo per una consulenza esterna per verificare lo stato dell'arte e definire le fasi del percorso di accREDITamento (90.000); costi per formazione e preparazione del personale amministrativo (25.000); spese per internazionalizzazione degli studenti e della faculty (presenza alle fiere della formazione internazionale, recruiter internazionali, materiale per marketing internazionale), spese per una componente internazionale nella governance (es. nel Consilium), per una autonomia finanziaria e amministrativa (es. personale di collegamento tra dipartimento e ateneo/fondazione) (125.000).

Descrizione  
azioni  
pianificate  
2018-2019

Descrizione Azioni pianificate 2018-2019:

Acquisto attrezzature didattiche e allestimento dell'aula presso l'hub dell'Innovazione e della Ricerca Rispoli, Campus di San Giobbe.

Su accREDITamento vedi Quadro D3.

Descrizione  
azioni  
pianificate  
2020-2022

Su accREDITamento vedi Quadro D3.

▶ QUADRO D.6

D.6 Premialità

Obiettivi

Il piano di premialità a carico del progetto mira a migliorare l'attrazione di talenti (Azione 1) e a realizzare pratiche organizzative coerenti con gli obiettivi

<b>specifici</b>	<p>dell'accREDITamento (Azione 2). La premialità per il PTA è erogata come attività di formazione come da indirizzo dell'Ateneo (Quadro D5).</p> <p><b>Ricerca</b>  L'obiettivo è un significativo incremento del numero di lavori pubblicati su riviste scientifiche di ottima reputazione ed eccellente visibilità. L'indicatore di riferimento è il rating della Guida ABS. Non sono ammessi alla premialità gli studiosi che conseguono una votazione media inferiore alla mediana del DMAN nei questionari di valutazione didattica per l'anno precedente.  Al termine dell'anno solare, ogni studioso sottopone fino a tre articoli pubblicati durante l'anno, a condizione che vi risulti dichiarata l'affiliazione al DMAN. Ciascuna pubblicazione presentata è valutata in base al rating della più recente versione disponibile della Guida ABS, attribuendo un incentivo secondo lo schema: 4* = 10.000 EUR; 4 = 3.000; 3 = 1.000.  L'incentivo è attribuito all'articolo ed è ridotto del 10% per ciascun coautore a partire dal quarto. Allo studioso compete una somma uguale all'incentivo attribuito all'articolo diviso per il numero di co-autori affiliati al dipartimento; lo studioso opta se riceverla come fondo di ricerca o retribuzione aggiuntiva, o se convertirla in una riduzione del carico didattico (fino a un massimo di 30h/anno e solo per pubblicazioni 4*).</p> <p><b>Fund-raising</b>  L'obiettivo è un incremento non inferiore al 30% nell'ammontare dei finanziamenti acquisiti su bandi competitivi su base quinquennale.  Al termine di ogni anno solare, ogni studioso sottopone i progetti di ricerca presentati per finanziamenti su bandi competitivi. Il Comitato per la ricerca del DMAN valida il progetto come A=finanziato (Principal Investigator); B=finanziato (responsabile locale); C=eligibile. L'incentivo è attribuito secondo lo schema: A=2% del finanziamento attribuito al DMAN; B=1% del finanziamento attribuito al DMAN; C= 3.000. Lo studioso opta se ricevere l'incentivo come fondo di ricerca o retribuzione aggiuntiva.</p> <p><b>Didattica</b>  L'obiettivo è il riconoscimento e la promozione di una didattica innovativa di qualità, funzionale all'accREDITamento. L'indicatore di riferimento è la produzione di materiale didattico distinto su tre categorie: A) course package completo per corsi obbligatori o caratterizzanti sdoppiati in due o più canali; B) sviluppo di un nuovo corso o revisione completa di un corso esistente, con relativo materiale didattico; C) progettazione di interventi minori quali slides, casi di studio, brevi filmati, etc.  L'obiettivo è generare nel quinquennio 2018-2022 almeno 3 proposte di tipo A, almeno 6 di classe B, almeno 12 di classe C. Ai fini del monitoraggio, l'obiettivo intermedio al termine del primo biennio è almeno 1 proposta di classe A, almeno 2 di classe B, almeno 4 di classe C.  Non sono ammessi alla premialità per la didattica gli studiosi con un indicatore ADIR inferiore alla mediana del DMAN per l'anno precedente.  Al termine dell'anno solare, ogni studioso sottopone fino a una proposta didattica per categoria. L'accesso alla premialità richiede due passaggi: a) approvazione preventiva a seguito di valutazione comparata delle proposte, a cura del Comitato Didattica DMAN; b) valutazione a consuntivo dei deliverables, a cura del Comitato Didattica. Costituisce elemento preferenziale ai fini della valutazione preventiva il punteggio medio conseguito dal proponente nei questionari di valutazione della didattica. Ciascuna proposta approvata, in seguito a esito positivo della valutazione a consuntivo, riceve un incentivo secondo lo schema: A = 10.000 EUR; B = 3.000; C = 1.000. Lo studioso opta se riceverlo come fondo di ricerca o retribuzione aggiuntiva. DMAN garantisce visibilità ai progetti premiati, con spazi dedicati nel sito di dipartimento, nella newsletter e nella comunicazione d'ateneo.</p>
<b>Descrizione azioni pianificate 2018-2019</b>	<p>Lo stanziamento per ciascun anno è 70.000 per la ricerca, 40.000 per il fund-raising, 20.000 per la didattica.</p> <p>Durante il primo biennio, se il budget non fosse esaurito perché i tempi necessari alla progettazione di nuove ricerche e alla loro pubblicazione sono lunghi, leventuale avanzo sarà suddiviso fra tutti i componenti del dipartimento in proporzione all'ADIR, a condizione che il dipartimento non diminuisca lo stanziamento deliberato nel 2017. Altrimenti, l'avanzo sarà devoluto agli anni successivi.</p>
<b>Descrizione</b>	

azioni pianificate 2020-2022

Si conferma lo stanziamento precedente.

▶ QUADRO D.7

D.7 Attività didattiche di elevata qualificazione

Obiettivi specifici

Le azioni del progetto hanno ricadute sulle attività didattiche di alta qualificazione del DMAN. Circa l'Azione 1, è previsto che IAM diventi un'area disciplinare del Dottorato. L'azione 2 ha un impatto trasversale. L'Azione 3 è direttamente rivolta al Dottorato di Ricerca, con un costo complessivo previsto di EUR 463.262. Il calcolo tiene conto che l'orizzonte di finanziamento è limitato a cinque anni. La sostenibilità negli anni successivi è a carico del DMAN.

Sono inoltre previste 12 annualità per finanziare assegni di ricerca post-doc per un totale di EUR 370.000. Sono stanziati fondi a favore dei dottorandi e degli assegnisti per: a) proof-reading professionale di lavori da sottoporre a riviste con rating ABS non inferiore a 3 (EUR 20.000); b) pagamento delle tasse d'iscrizione a convegni internazionali che selezionano i partecipanti sulla base di una peer review del full paper e costi per la mobilità (25.000); c) acquisto di open access per le pubblicazioni dei dottorandi (33.738).

Descrizione azioni pianificate 2018-2019

Si organizzano gli adempimenti formali per attivare corsi nell'ambito della nuova area di ricerca (Azione 1); a seguire, si prevedono corsi opzionali e altre iniziative extra-curricolari per promuovere nuove competenze fra gli studenti.

Vedi quadro D3 per l'Azione 2.

A partire dal 34° ciclo il Dottorato in Management ha durata quadriennale (Azione 3).

Descrizione azioni pianificate 2020-2022

Entro la fine del progetto, il team di ricerca previsto nell'Azione 1 partecipa direttamente con le sue proposte alla definizione dell'offerta formativa a tutti i livelli.

Vedi quadro D3 per l'Azione 2.

▶ QUADRO D.8

D.8 Modalità e fasi del monitoraggio

Il monitoraggio è affidato a un panel di tre studiosi (uno interno, due esterni) nominati dal DMAN, che si riuniscono in forma telematica almeno una volta per semestre per valutare lo stato di avanzamento del progetto.

Il panel è presieduto dal membro interno, che convoca le riunioni e riferisce al DMAN su richiesta del Direttore e in ogni caso almeno una volta all'anno.

Nel rispetto della legge e dei regolamenti di Ateneo, il DMAN affida al panel ampi poteri di sollecitazione, ispezione e richiesta di informazioni.

In caso di ritardi nello stato di avanzamento del progetto, il panel può disporre l'iscrizione all'ordine del giorno del Consiglio di Dipartimento di specifici punti per le necessarie delibere.

L'Azione 2 prevede un ulteriore monitoraggio in testa all'EFMD come parte del processo di accreditamento.

Indicatori e milestones sono definiti nel quadro D3.

▶ QUADRO D.9

D.9 Strategie per la sostenibilità del progetto





Altro personale tempo determinato (ricercatori di tipo A, Assegnisti di ricerca, Personale TA)						171.000	290.352	0	461.352	0,00
<b>Totale</b>	2,30	0,40	0,00	0,00	2,70	4.788.000	290.352	0	5.078.352	4,00

**▶ QUADRO E.2** | E.2 Infrastrutture, premialita' al personale, attività didattiche di elevata qualificazione

Risorse Miur: 6.750.000

Risorse Miur Infrastrutture: 0

Risorse Miur Totali: 6.750.000

Totale Reclutamento personale: 4.788.000

Risorse residue: 1.962.000

Oggetto	Budget complessivo (€)	Budget dip. eccellenza (€)	Budget delle eventuali risorse aggiuntive certe proprie o da enti terzi (€)	Descrizione delle eventuali risorse già disponibili al Dipartimento e di quelle aggiuntive
Infrastrutture	395.000	395.000	0	
Premialità Personale	650.000	650.000	0	
Attività didattiche di alta qualificazione	917.000	917.000	0	
<b>Totale</b>	1.962.000	1.962.000	0	

**▶ QUADRO E.3** | E.3 Sintesi

Oggetto	Budget complessivo (€)	Budget dip. eccellenza (€)	Budget delle eventuali risorse aggiuntive certe proprie o da enti terzi (€)
Professori esterni all'ateneo	1.710.000	1.710.000	0
Ricercatori art. 24, c. 3, lett. b), Legge 240/2010	2.223.000	2.223.000	0
Altro Personale	1.145.352	855.000	290.352
<b>Subtotale</b>	5.078.352	4.788.000	290.352
Infrastrutture	395.000	395.000	0
Premialità Personale	650.000	650.000	0

<b>Attività didattiche di alta qualificazione</b>	917.000	917.000	0
<b>Totale</b>	7.040.352	6.750.000	290.352

**Tabella - Confronto tra la produzione scientifica dei dipartimenti benchmark e del DMAN\***

	<b>DMAN</b>	<b>Padova</b>	<b>Bologna</b>	<b>Milano Statale</b>	<b>Ferrara</b>	<b>Carlos III, Madrid</b>
No. studiosi	<b>64</b>	66	92	63	41	68
4*	<b>8</b> <b>(13%)</b>	1 (2%)	4 (4%)	4 (6%)	0 (0%)	12 (18%)
4	<b>7</b> <b>(11%)</b>	17 (26%)	24 (26%)	12 (19%)	7 (17%)	22 (32%)
3	<b>26</b> <b>(41%)</b>	60 (91%)	54 (59%)	69 (110%)	19 (46%)	66 (97%)
No. lavori	<b>41</b> <b>(64%)</b>	78 (118%)	82 (89%)	85 (135%)	26 (63%)	100 (147%)

\*Si riportano i valori assoluti e in parentesi il rapporto rispetto al numero di studiosi afferenti al dipartimento.