



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**

—

San Giobbe,
Cannaregio 873
30121 Venezia

Piano Triennale 2012/2014

Venezia, maggio 2012

Sommario

1. Illustrazione del Dipartimento di Management

2. Descrizione del Documento

3. Programma triennale d'Ateneo e Piano triennale del Dipartimento

4. Esposizione degli obiettivi secondo le otto prospettive del Programma triennale d'Ateneo

A) Prospettiva Didattica

A.1) Obiettivi del Dipartimento

B) Prospettiva Ricerca

B.1) Obiettivi del Dipartimento

C) Prospettiva Studenti

C.1) Obiettivi del Dipartimento

D) Prospettiva Internazionalizzazione

D.1) Obiettivi del Dipartimento

E) Prospettiva Personale

E.1) Obiettivi del Dipartimento

F) Prospettiva Assetto Interno

F.1) Obiettivi del Dipartimento

G) Prospettiva Integrazione con il Territorio

G.1) Obiettivi del Dipartimento

H) Prospettiva Sostenibilità

H.1) Obiettivi del Dipartimento

1. Illustrazione del Dipartimento di Management

Il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia nasce il 1 gennaio 2011 nell'ambito del progetto di trasformazione e di innovazione in atto preso l'Ateneo, promosso dal Rettore anche in ossequio alla riforma normativa apportata dal DM 50/2010.

Missione del Dipartimento è lo sviluppo e il progresso delle conoscenze e delle competenze specifiche per il governo delle aziende di ogni dimensione, tipo e finalità (imprese, no profit, pubbliche e intermediari finanziari). Obiettivo è la produzione e la diffusione dai saperi di governo dei fenomeni economici all'interno delle aziende, tra aziende, nelle reti di aziende e nei settori.

Pur nella consapevolezza che i fenomeni di management appartengono al campo delle scienze sociali e non sono riconducibili a modelli "universali", la strategia del Dipartimento riconosce l'importanza e incoraggia la ricerca interdisciplinare e intende perseguire lo sviluppo di competenze avanzate nell'uso di metodologie tanto quantitative quanto qualitative.

Il Dipartimento si caratterizza dunque per una forte apertura ai temi e alle domande che provengono a livello nazionale e internazionale dalla comunità scientifica e dai soggetti del sistema economico. Si propone quindi di diventare un interlocutore autorevole e riconosciuto, in stretto contatto con l'esterno, capace di declinare l'attività di produzione e di diffusione del sapere con particolare enfasi ai nuovi temi e alle nuove sfide.

Sotto il profilo organizzativo, il perseguimento della missione e la realizzazione operativa delle linee di condotta strategica sopra tratteggiate ha portato non soltanto all'immediata istituzione di un Comitato Didattico e di un Comitato Ricerca, ma anche all'identificazione di specifiche figure dedicate: ai processi di internazionalizzazione; al *Development* delle potenzialità degli aderenti; alla comunicazione ed ai rapporti con il territorio e le sue istituzioni. Con la nomina dal nuovo Segretario di Dipartimento (gennaio 2012) e con l'assegnazione di nuove forze e competenze di personale tecnico amministrativo (PTA) ha poi recentemente potuto prendere il via la riorganizzazione delle attività da esso svolte, così da renderle funzionali al supporto del disegno strategico.

2. Descrizione del Documento

Il presente Piano triennale illustra in dettaglio le azioni previste per dare attuazione alle strategie e agli obiettivi già delineati nel "Progetto per un Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia", documento fondante del Dipartimento stesso e allegato al presente Piano, dove sono esplicitate cinque principali aree di intervento:

Area 1- Development

- promozione, coordinamento e supporto all'attività che i propri membri sono chiamati a sviluppare in coerenza con la missione;
- supporto e aiuto allo sviluppo delle competenze e alla loro valorizzazione;
- aumento della visibilità dei propri membri e dell'attività da essi svolta a livello locale, nazionale ed internazionale;
- finanziamento dell'attività dei membri meritevoli, sviluppando parametri per la misurazione delle performance nei diversi ambiti di attività (ricerca, didattica e progetti finanziati), tali da consentire giudizi su cui fondare l'allocazione delle risorse.

Area 2 - Ricerca

- promozione e potenziamento dell'attività di ricerca degli aderenti;

- incentivo all'internazionalizzazione dell'attività di ricerca;
- sviluppo di sinergie di ricerca tra i propri membri, incentivandone la reciproca collaborazione;
- stimolo alla collaborazione con altri dipartimenti, dell'Ateneo e di altri atenei, con istituti e centri di ricerca nazionali e internazionali, pubblici o privati;
- attivazione progetti di ricerca di Dipartimento tali da coinvolgere trasversalmente tutte le competenze disponibili;
- promozione della diffusione dei risultati delle ricerche condotte, di Dipartimento e individuali, attraverso l'organizzazione di eventi, l'attivazione di apposite collane scientifiche, lo sviluppo del proprio sito Internet, l'adesione a network nazionali ed internazionali anche su supporto elettronico.

Area 3 - Didattica

- innovazione didattica e dei percorsi di apprendimento, tese ad accrescere l'efficacia formativa dei propri prodotti e ad affinare i percorsi pedagogici;
- allineamento dei corsi di laurea e di laurea magistrale ai disposti normativi che disciplinano e disciplineranno l'accesso alle professioni (dottori commercialisti; esperti contabili; revisori legali dei conti);
- allineamento dei corsi di laurea magistrale con percorsi con le esigenze più specialistiche del mercato del lavoro nazionale e internazionale;
- attivazione, direttamente o attraverso la Scuola, di corsi Master di primo e di secondo livello, sia generalisti (MBA) sia specialistici;
- approntamento di iniziative formative potranno sia per rispondere a esigenze formative provenienti da specifici committenti esterni sia per promuovere l'aggiornamento e la crescita professionale di laureati e diplomati già inseriti nel mondo del lavoro;
- monitoraggio della coerenza dei prodotti formativi offerti con l'ambiente esterno, verificando il grado di soddisfazione degli utenti e degli eventuali committenti e controllandone la sostenibilità economico-finanziaria;
- presenza attiva nell'alta formazione alla ricerca, con un Dottorato in Economia Aziendale di alto livello scientifico e formativo nell'ambito della Scuola Superiore di Economia, aperto alla partecipazione di studenti internazionali, competitivo sul mercato europeo del *placement* accademico.

Area 4 - Progetti finanziati

- intercettazione della domanda di ricerca, di ricerca applicata e di consulenza;
- proposta a promozione di progetti rivolti ad attrarre sponsor e aderenti con contratti di natura privatistica;
- accrescimento del grado di autonomia finanziaria del Dipartimento.
- promozione dell'immagine del Dipartimento in vista della sua affermazione come punto di riferimento del sistema imprenditoriale.

Area 5 - Organizzazione Personale Tecnico Amministrativo

- mappatura dei processi in essere e di quelli necessari per supportare la realizzazione delle linee strategiche adottate;
- formazione del personale esistente e reclutamento di nuove risorse per allinearne le competenze alle effettive esigenze, tra le quali: mansioni di coordinamento e di controllo della qualità del servizio erogato, proprie del manager didattico; interfaccia con l'esterno ai fini sia della migliore gestione dei rapporti conto terzi sia di contatto e di promozione delle competenze del Dipartimento presso committenti potenziali; gestione degli strumenti multimediali, quali Internet, Twitter e Youtube.

3. Programma triennale d'Ateneo e Piano triennale del Dipartimento

E' opportuno sottolineare che gli obiettivi strategici e le cinque linee d'azione del Dipartimento di Management sopra illustrate non coincidono perfettamente con i 10 obiettivi e con le relative strategie e azioni previste dal Piano strategico di Ateneo 2011-2018, pur essendo individuati in coerenza con queste ultime. Le Azioni relative alle Strategie e agli Obiettivi del Piano triennale del Dipartimento di Management, infatti, possono essere logicamente ricondotte agli 8 aggregati omogenei, definiti Prospettive, individuati dal Programma triennale di Ateneo.

Metodologicamente, per ricondurre la struttura del Piano triennale del Dipartimento di Management alla struttura del programma triennale di Ateneo sono state passate in rassegna tutte le Strategie ed Azioni del Piano, attribuendole a ciascuna delle 8 Prospettive individuate. Per le diverse Azioni sono stati inoltre identificati indicatori di risultato, in modo da consentire l'avvio di un puntuale monitoraggio del grado di perseguimento delle singole Azioni. L'elaborazione del Piano triennale di Dipartimento, quindi, ha portato ad una riorganizzazione delle diverse Azioni strategiche secondo una visione per Prospettive, del tutto allineata a quella svolta nel Programma triennale di Ateneo.

4. Esposizione degli obiettivi secondo le otto prospettive

A) Prospettiva Didattica

Obiettivo del Dipartimento è formare laureati che possano occupare ruoli di gestione e di consulenza di massimo livello presso aziende private e pubbliche in Italia e all'estero. A tal fine, il Dipartimento ricerca un costante miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione didattica proposta dai propri docenti e dell'azione di supporto amministrativo proposta dal proprio PTA. In questa direzione il Dipartimento intende muoversi secondo le seguenti linee strategiche:

- 1. razionalizzazione dell'offerta didattica e dell'attività di docenza;*
- 2. garanzia di un'offerta di livello internazionale che soddisfi le esigenze del mercato del lavoro e delle aspettative degli allievi.*

Il Dipartimento intende monitorare il perseguimento di tali linee strategiche:

- confrontandosi con i risultati ottenuti dagli atenei "concorrenti" a livello nazionale e internazionale;
- attivando comitati composti anche da soggetti esterni all'Ateneo, provenienti dal mondo delle imprese e delle istituzioni, per cogliere i commenti e le istanze del mercato del lavoro.

a. Incremento dell'attrattività dei corsi di studio

La prima linea strategica del Dipartimento è giustificata anche dalla necessità di una gestione corretta delle risorse, al fine di contenere i costi senza compromettere la qualità del servizio. Questa linea strategica si inquadra all'interno della seguente linea strategica n. 1.4. proposta a livello di Ateneo (*Razionalizzazione della Didattica di 1° livello specializzandosi su quella di 2° e 3° e rispondendo alla domanda del mercato, anche di nuove figure professionali*).

Le azioni del Dipartimento all'interno della prima linea strategica si articolano come segue:

- realizzare un unico Corso di Laurea di primo livello dipartimentale organizzato su due *curricula* paralleli: uno tenuto interamente in lingua inglese e uno in italiano. Il curriculum in inglese ha il duplice scopo di preparare gli allievi a un mercato del lavoro internazionale e di rendere il corso di laurea attrattivo per studenti stranieri e quindi favorire l'immatricolazione degli stessi nel nostro ateneo o comunque favorire la stipulazione di convenzioni con atenei stranieri. Inoltre questo

curriculum rispetto agli equivalenti attivati da altri Atenei prevede nel suo ordinamento una formazione manageriale e tutti gli insegnamenti impartiti nei tre anni del corso di studi sono tenuti in lingua inglese;

- realizzare Corsi di Laurea Magistrale e di Master che soddisfino le esigenze di specializzazione richieste dal mercato del lavoro, ma anche di un possibile ulteriore proseguimento degli studi post laurea;
- attivare curriculum dei Corsi di Laurea Magistrale svolti completamente in inglese;
- istituire ed attivare, non appena sostenibile e consentito dalla normativa, un Corso di Laurea Magistrale in International Management, impartito interamente in lingua inglese e focalizzato sul Far East (India e Cina). Questo Corso potrà beneficiare della partecipazione del Dipartimento alla Scuola in Studi Asiatici e Gestione Aziendale;
- accrescere la collaborazione con la Scuola Interdipartimentale in Economia, Lingue e Imprenditorialità per gli Scambi Internazionali di Treviso, anche in considerazione della prevista trasformazione in corso Interclasse del Corso di Laurea Magistrale in Sviluppo economico e dell'impresa;
- integrare le attività didattiche anche con altri dipartimenti e con le Scuole interdipartimentali e di Ateneo, attraverso:
 - la realizzazione di master di I e II livello anche presso le Scuole interdipartimentali e la Challenge School;
 - la docenza in insegnamenti o in interventi seminariali presso corsi di laurea di altri Dipartimenti.

Questo ultimo punto ha una duplice motivazione. Il Dipartimento desidera mettere a contatto gli allievi di tutto l'Ateneo con i concetti di *business planning e management* che comunque risulteranno fondamentali nella loro attività lavorativa. Il Dipartimento desidera sfruttare al meglio le competenze dei propri docenti in un'ottica di gestione efficiente delle risorse anche a livello di Ateneo;

- verificare il rispetto dell'obbligo per il personale docente di effettuare gli impegni di didattica e di didattica integrativa ai sensi dell'art. 6 della legge 240/2010 e del Regolamento didattico di Ateneo

Gli indicatori che verranno utilizzati nel monitoraggio delle attività di attuazione della prima linea strategica sono:

1. numero docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti per CdL e di Laurea magistrale;
2. numero di moduli didattici attivati / numero Corsi di Laurea e di Laurea Magistrale attivati;
3. numero moduli didattici di II livello / totale moduli didattici;
4. 1 – (numero moduli didattici affidati a docenti a contratto / totale moduli didattici);
5. numero allievi immatricolati per corso di laurea rispetto ai parametri ministeriali minimi.

Gli indicatori da 1 al 4 sono la specializzazione per il Dipartimento degli indicatori previsti dal Piano di Sviluppo Triennale di Ateneo.

b. azioni che il Dipartimento intende porre in essere affinché i propri corsi rispettino i requisiti di qualità, quantitativi, qualitativi e organizzativi di cui al DM 17/2010 e al DM 50/2010

La seconda linea strategica del Dipartimento indicata in apertura della Prospettiva Didattica si inquadra all'interno delle seguenti linee strategiche proposte a livello di Ateneo:

1.4.1 b) Razionalizzazione del Piano dell'Offerta Formativa sulla base dei requisiti quantitativi e qualitativi previsti dal DM 17/2010 e dal DM 50/2010 – Prospettiva Risultati;

5.4 Attrazione studenti eccellenti, visiting student e professor su scala nazionale e internazionale;

6.2 Estensione nell'uso della valutazione del personale docente;

6.3 Creazione di sistemi di incentivazione per il personale docente.

Le azioni del Dipartimento all'interno della seconda linea strategica si articolano come segue:

- monitoraggio della qualità della didattica e confronto dei risultati ottenuti con quelli degli atenei competitori. Questa azione si basa nell'immediato sia sui dati raccolti internamente dall'Ateneo, ad esempio attraverso i questionari compilati dagli studenti, sia sui dati raccolti a livello nazionale, ad esempio attraverso il consorzio Alma Laurea. Nel più lungo periodo a questi dati potrebbero aggiungersi quelli di test internazionali quali il GMAT;
- formazione internazionale degli allievi e attrazione di studenti internazionali. Il Dipartimento intende aumentare il numero di convenzioni con atenei e società straniere in modo da favorire tutte le forme di scambio internazionale, dai doppi diplomi ai semplici stage all'estero. Particolare attenzione sarà dedicata ai rapporti con le nazioni emergenti;
- creazione di percorsi di eccellenza. Il Dipartimento intende fornire a gruppi selezionati di studenti capaci e meritevoli esperienze formative specifiche in collaborazione con aziende, in modo da stimolare la loro capacità di innovazione;
- innovazione della didattica. Il Dipartimento continuerà a favorire l'uso delle nuove tecnologie in supporto alla didattica. Il Dipartimento stimola quindi i propri docenti a rendere disponibile in rete materiale didattico, di approfondimento, di esercitazione e di autovalutazione. In questo contesto il Dipartimento favorirà la transizione dall'attuale piattaforma di *e-learning* in comune con il Dipartimento di Economia e delle singole pagine dei docenti alla piattaforma I.S.A. di Ateneo una volta che questa sia giunta a maturazione.
- formazione dei docenti e incentivazione dell'eccellenza. Il Dipartimento supporta i docenti nella loro attività didattica fornendo corsi di formazione orientati ai docenti neoassunti ma aperti anche ai docenti con maggiore esperienza che desiderino partecipare. Il Dipartimento si impegna inoltre a incentivare l'attività didattica curricolare dei ricercatori ai sensi della legge 240/2010 e a introdurre degli incentivi al miglioramento dell'attività didattica, quali il premio alla didattica e il finanziamento a progetti di innovazione didattica.

Coerentemente con quanto nel Piano di Sviluppo Triennale di Ateneo, gli indicatori che verranno utilizzati nel monitoraggio delle attività di attuazione della seconda linea strategica sono:

1. numero CFU acquisiti nell'anno / numero CFU previsti per gli studenti nell'anno;
2. numero immatricolati ai corsi di Laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un altro Ateneo in un numero di anni non superiore alla durata normale del relativo corso, aumentata di un anno/iscritti alle lauree magistrali;
3. numero laureati impiegati a un anno dal conseguimento del titolo / totale laureati nel medesimo anno;
4. qualità media rilevata tramite i questionari sulla didattica degli studenti;
5. numero studenti laureati (triennale) provenienti da altre università che si iscrivono ai corsi di laurea magistrale del Dipartimento / totale studenti attivi iscritti ai corsi di laurea magistrale del Dipartimento;
6. impegno orario effettivo del personale docente / impegno orario teorico (al lordo degli sconti)
7. numero moduli coperti da ricercatori a tempo indeterminato / totale ricercatori a tempo indeterminato;
8. percentuale studenti laureati triennali che intendono proseguire gli studi;
9. percentuale studenti laureati che sono complessivamente soddisfatti del corso di laurea svolto;
10. percentuale studenti laureati si riscriverebbero di nuovo allo stesso corso di laurea;

11. percentuale studenti laureati che percepiscono come efficace la laurea ottenuta nel lavoro che svolgono.

Gli indicatori dall'1 al 7 sono la specializzazione per il Dipartimento degli indicatori previsti dal Piano di Sviluppo Triennale di Ateneo. Gli indicatori dall'8 all'11 sono la specializzazione per il Dipartimento degli indicatori raccolti dal Consorzio Alma Laurea.

B) Prospettiva Ricerca

La ricerca costituisce elemento portante del Dipartimento di Management. E' nelle esigenze del concreto sviluppo delle conoscenze l'interesse a promuovere la ricerca incoraggiando la fertilizzazione incrociata di linguaggi e approcci metodologici provenienti da diverse aree disciplinari. L'attività di ricerca si svolge individualmente, all'interno dei laboratori/centri e nell'ambito dei progetti dipartimentali.

Fin dalla sua progettazione il Dipartimento si è quindi proposto di promuovere l'attività di ricerca dei propri membri. A tal fine:

- favorisce lo sviluppo di sinergie di ricerca tra i propri membri, incentivandone la reciproca collaborazione anche attraverso l'attivazione di Laboratori;
- favorisce la collaborazione con altri dipartimenti, dell'Ateneo e di altri atenei, con istituti e centri di ricerca nazionali e internazionali, pubblici o privati.

Nel contempo, il Dipartimento si preoccupa di accrescere e di rafforzare la propria identità e riconoscibilità: promuovendo la diffusione dei risultati delle ricerche condotte, di Dipartimento, di Laboratorio e individuali, attraverso l'organizzazione di eventi, l'attivazione di apposite collane scientifiche, lo sviluppo del proprio sito Internet, l'adesione a network nazionali ed internazionali anche su supporto elettronico.

In questa prospettiva il Dipartimento di Management intende inoltre sostenere l'attività di ricerca indirizzata a sviluppare quattro ambiti di indagine chiaramente interdisciplinari, favorendo la nascita di laboratori di ricerca dedicati in linea con il Piano strategico di Ateneo. Due Laboratori di Ricerca sono di fatto già operativi: il Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura, pre-esistente alla costituzione del Dipartimento, e il Laboratorio Innovazione, Organizzazione e Strategia. Due ulteriori Laboratori saranno prossimamente attivati, rispettivamente dedicati ai temi di Rischio, sostenibilità e misure di performance aziendali e di Internazionalizzazione delle imprese.

Al fine di dare operativamente corpo a quanto fin qui tratteggiato, il Dipartimento ha subito istituito il Comitato per la Ricerca, costituito da sette docenti coadiuvati da due risorse del PTA, dedicato allo sviluppo e gestione delle attività di ricerca. Tale Comitato è stato incaricato di sviluppare proposte di azioni in linea con il Piano strategico di Ateneo, rivolte specificatamente agli obiettivi di seguito dettagliati sub a. e sub b.

- a. Incremento della qualità della ricerca tramite pubblicazioni in riviste censite dalle banche dati QS e ISI WOS, progetti di ricerca nazionali (PRIN, FIRB) e internazionali (7° FWP, HORIZON 2020, etc.), anche legati al territorio e alla sostenibilità e delle altre iniziative volte a dare risalto ai risultati dell'attività di Ricerca***

Fondamentale per il Dipartimento di Management è l'attenzione all'incremento della qualità della Ricerca per allinearla al migliore *standing* internazionale.

Le modalità con le quali questo obiettivo sarà perseguito possono sintetizzarsi in quattro linee strategiche, raccordabili con quelle indicate nel Piano di Ateneo:

- a.1) incremento delle risorse del FUDD dedicate alla Ricerca (inquadrabile nella Strategia di Ateneo 1.1. ed in particolare collegata all’Azione 1.1.2 e relativi indicatori);
- a.2) messa a regime di un sistema di nuove regole per la valutazione della ricerca e di incentivi alla crescita della qualità della Ricerca (inquadrabile nella Strategia di Ateneo 1.1 ed in particolare alle azioni 1.1.4, 1.1.5 e relativi indicatori, nella Strategia 2.3 ed in particolare alle Azioni 2.4.1, 2.4.2 e relativi indicatori e nella Strategia di Ateneo 6.3 ed in particolare nell’Azione 6.3.2 e relativi indicatori);
- a.3) iniziative volte alla crescita complessiva della comunità scientifica del Dipartimento e all’agevolazione all’accesso a fondi di ricerca esterni (inquadrabile nella Strategia di Ateneo 1.1 ed in particolare collegata all’Azione 1.1.6 e 1.3.3 e relativi indicatori e nella Strategia di Ateneo 4.1 ed in particolare nell’Azione 4.1.5 e relativi indicatori);
- a.4) iniziative volte alla valutazione triennale dei docenti e all’assegnazione dei punti organico sulla base della qualità dei progetti di ricerca (inquadrabile nella Strategia di Ateneo 1.2 ed in particolare alle Azioni 1.2.2 e relativi indicatori, nella Strategia di Ateneo 6.2 ed in particolare all’Azione 6.2.3 e relativi indicatori).

Ciascuna delle quattro modalità indicate è di seguito approfondita.

a.1) Incremento delle risorse del FUDD dedicate alla Ricerca (Strategia di Ateneo 1.1., Azione 1.1.2 e relativi indicatori)

Il Dipartimento ha prodotto per il 2012 uno sforzo molto forte nella direzione di garantire un crescente finanziamento alle attività di ricerca sui fondi che gravano sul FUDD. Sul bilancio 2012 sono stanziati: circa 92.000 Euro per il Fondo ADIR (pari al 29% circa del FUDD); 30.000 Euro per incentivi alle attività di ricerca (pari al 9% del FUDD), 79.035 Euro per Assegni di Ricerca di Tipo A (pari al 25% del FUDD) da sommare alla quota di Ateneo pari a 11.000 Euro; 16.000 Euro per l’organizzazione di seminari (pari al 5% del FUDD). Nel complesso, l’incidenza delle Risorse dedicate alla Ricerca sul FUDD è pari al 68% circa del totale. Inoltre 92.000 Euro sono stati stanziati a valere sui residui dell’anno precedente per il co-finanziamento di Assegni di Ricerca di Tipo B.

Come è evidente le percentuali di incidenza sul totale del FUDD dei fondi dedicati alla ricerca sono tali che il Dipartimento non ha significativi margini di incremento di tali fondi. Per tale ragione, gran parte delle attività di gestione della Ricerca del Dipartimento saranno dedicate ad azioni finalizzate all’uso virtuoso di queste risorse ed alla spinta verso l’accesso a fonti esterne di finanziamento.

a.2) Messa a regime di un sistema di nuove regole per la valutazione della ricerca e di incentivi alla crescita della qualità della Ricerca (Strategia 1.1, Azioni 1.1.4, 1.1.5 e relativi indicatori, Strategia 2.3 Azioni 2.4.1, 2.4.2 e relativi indicatori, Strategia 6.3, Azione 6.3.2 e relativi indicatori)

Il Dipartimento è impegnato in un profondo rinnovamento culturale favorito anche dall’eterogeneità disciplinare che caratterizza i gruppi di ricerca presenti e da un vivace dibattito sui temi della valutazione e valorizzazione della ricerca. La finalità di migliorare la produttività scientifica e con essa il posizionamento del Dipartimento nei ranking nazionali ed internazionali e’ una necessità da tutti condivisa. Il Dipartimento ha, quindi, deciso di sviluppare e consolidare una serie di strumenti di valutazione della ricerca e della sua promozione. Tale strategia si articola in sei linee:

a.2.1) Promozione della qualità delle pubblicazioni attraverso strumenti di valutazione/incentivo e della presenza di tali pubblicazioni sulle banche dati ISI e SCOPUS.

Al riguardo è già stato adottato il Regolamento ADIR. Tale regolamento fissa i criteri per l'allocazione delle risorse ai singoli Docenti e ricercatori per le attività di ricerca individuali che gravano sul FUDD, criteri che premiano ampiamente, ed in misura crescente nel tempo, le pubblicazioni presenti nelle banche dati ISI e SCOPUS, come di seguito schematizzato.

	Punteggio	ADiR Dipartimento di Management (regime transitorio)	ADiR Dipartimento di Management (regime definitivo a partire dal 2015)
A*	10	Pubblicazione su rivista ISI IF-5** >= 1,500 (top 30%); Monografie a diffusione internazionale***	Pubblicazione su rivista ISI IF-5 >= (da definirsi) (top 20%); Monografie a diffusione internazionale***
A	8	Pubblicazione su rivista ISI IF-5 >= 0,904 (top 50%); Monografie a diffusione internazionale*** e nazionale (pubblicate fino al 2012, se referate)	Pubblicazione su rivista ISI IF-5 >= (da definirsi) (top 40%); Monografie a diffusione internazionale***
B	5	Pubblicazione su rivista ISI (o altra banca dati internazionalmente riconosciuta); Monografia a diffusione internazionale*** o nazionale; Capitoli di libro a diffusione internazionale***	Pubblicazione su rivista ISI** (o altra banca dati internazionalmente riconosciuta); Monografia a diffusione internazionale*** o nazionale (se referate); Capitoli di libro a diffusione internazionale*** ¹
C	1	Tutte le pubblicazioni di ricerca con ISSN-ISBN	Tutte le pubblicazioni di ricerca con ISSN-ISBN
D	0	Pubblicazioni non valutabili	Pubblicazioni non valutabili

** L'indicatore bibliometrico è suscettibile di essere modificato in seguito a modifiche legislative.

*** Le monografie di ricerca a diffusione internazionale sono collocate nelle fasce in base alla reputazione dell'editore. Come si evince dalla Tabella sopra il sistema di valutazione/indirizzo/incentivo è stato disegnato in modo che i Docenti abbiano il tempo di ri-orientare i propri sforzi di ricerca, soprattutto per quanto concerne l'accesso alle riviste censite sulle banche dati ISI e SCOPUS. Nel complesso, tuttavia, il Regolamento premia in modo non equivoco la presenza su tali banche dati. In tale solco, per l'a.a. 2011-2012 il numero di pubblicazioni da sottoporre a valutazione è pari a un massimo di 10. Per l'a.a. 2012-2013 il numero di pubblicazioni da sottoporre a valutazione è pari a un massimo di 8. Per l'a.a. 2013-2014 e successivi il numero di pubblicazioni da sottoporre a valutazione è pari a un massimo di 6. Tale riduzione di numero, a regime, dovrebbe favorire i docenti che hanno puntato su una maggiore qualità della ricerca².

a.2.2) Premio della ricerca di eccellenza

In linea con la Strategia di Ateneo 6.3 e l'Azione 6.3.2 verrà istituito un premio alla ricerca: all'inizio di ogni anno, il Dipartimento attribuisce una menzione a tre articoli di ricerca pubblicati dai suoi componenti nell'anno precedente. L'obiettivo della menzione è di contribuire a segnalare la qualità nella produzione scientifica del Dipartimento e promuoverne la visibilità.

1. Concorrono al riconoscimento tutti i componenti del personale docente e ricercatore del Dipartimento ("assegnatari") autori di un articolo pubblicato in riviste di fascia A+ (ex ADIR) nell'ultimo anno e inserito in U-GOV dagli autori.
2. Ogni riconoscimento consiste in un premio in denaro, come fondo di ricerca aggiuntivo agli assegnatari.

Uno specifico regolamento disciplinerà il premio.

a.2.3) Impulso all'attività di ricerca congiunta nel Dipartimento ed interdipartimentale, anche attraverso le attività dei Laboratori/Centri di Ricerca

Come già sopra ricordato, il Dipartimento favorisce la creazione di Laboratori di Ricerca interdisciplinari. Ci si aspetta che l'attività dei Laboratori contribuisca fattivamente allo sviluppo di progetti di ricerca interdipartimentali, interateneo ed internazionali, come confermano le esperienze già avviate.

Così, ad esempio, il Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura (m.a.c.lab) già conta 25 membri italiani afferenti sia al Dipartimento di Management sia ad altri Dipartimenti e l'affiliazione

¹ Il Comitato Ricerca ha stabilito, dopo la prima applicazione del Regolamento ADIR, che i capitoli su libro, se non censiti su banca dati ISI o SCOPUS, saranno tutti collocati in Fascia C (cioè a partire dai capitoli pubblicati dopo il 2013).

² Il Comitato Ricerca ha stabilito, dopo la prima applicazione del Regolamento ADIR, che le pubblicazioni con più di 4 autori vengano declassati (di una classe) a partire da quelle successiva al 2013.

di alcuni colleghi presso alcune università straniere, tra le quali l'ESCP di Parigi e l'Université de Montréal.

Nel contempo, il Centro Innovazione, Organizzazione e Strategia (IOS), il quale promuove la ricerca multidisciplinare attingendo alla ricerca di management, economia, matematica applicata ed in generale delle scienze sociali, sta promuovendo l'ingresso in importanti gruppi e consorzi di ricerca internazionali.

Di livello comparabile sarà l'opera dei nascenti Laboratori sui temi dell'Internazionalizzazione delle imprese e del Rischio, sostenibilità e misure di performance aziendali.

a.2.3) condivisione e disseminazione delle conoscenze e della produzione scientifica attraverso attività seminariali e la costituzione di una collana di Working Paper del Dipartimento.

Il Comitato per la Ricerca ed il Dipartimento hanno deciso di sistematizzare le attività seminariali rendendole un appuntamento fisso e fortemente partecipato dai docenti. Il Dipartimento mira ad ospitare un numero di 20 seminari all'anno con *invited speaker* esterni. Gli slot rimanenti possono essere coperti da presentazioni da parte di docenti interni a Ca' Foscari. Gli *invited speaker*, oltre a presentare un paper nello slot previsto per il Seminario di Dipartimento, partecipano a un incontro con i dottorandi della durata di 90' da tenersi nell'arco della loro visita.

Infine, e' stata istituita la collana di working paper di Dipartimento con la finalità, in forte sinergia con i Laboratori/Centri, di creazione di un luogo per la disseminazione delle attività di ricerca del Dipartimento ed acquisizione di visibilità istituzionale sui network internazionali REPEC e SSRN.

a.3) Iniziative volte ad agevolare l'accesso a fondi di ricerca esterni (Strategia di Ateneo 1.1, Azione 1.1.6 e 1.3.3 e relativi indicatori; Strategia di Ateneo 4.1, Azione 4.1.5 e relativi indicatori)

Come e' noto la partecipazione a bandi PRIN o FIRB o emessi dall'UE e' fortemente legata all'iniziativa dei singoli. Tuttavia, come evidenziato sopra, il Dipartimento sta attribuendo un crescente peso alla produttività scientifica nella valutazione e nell'attribuzione delle risorse. Pertanto, si ritiene che i docenti e i ricercatori al fine di tenere il passo con gli obiettivi di produttività scientifica saranno spinti a una maggiore progettualità sia per accedere a risorse nazionali sia europee.

Al di là di questa indicazione generale, il Dipartimento intende intraprendere delle azioni concrete a sostegno dei docenti e dello sviluppo di nuovi progetti di ricerca. Tra queste figurano:

a.3.1) attribuzione di un bonus didattico (ovvero un corso di 30 ore in meno) ad un docente che si impegni a presentare come coordinatore un progetto europeo di significativo importo;

a.3.2) attribuzione ad un membro del Comitato Ricerca del ruolo di sollecitare la partecipazione a bandi europei. Tra i compiti di questa figura quelli di organizzare incontri periodici con la Divisione Ricerca e altre fonti di informazione su futuri bandi;

a.3.3) attribuzione ad un membro del Comitato Ricerca del ruolo di coordinare la proposta di attività di ricerca sul territorio al fine sia di potenziarne l'impatto sia di massimizzare le entrate per ricerche conto terzi.

a.4) Iniziative volte alla valutazione triennale dei docenti e all'assegnazione dei punti organico sulla base della qualità dei progetti di ricerca (inquadrate nella strategia 1.2 ed in particolare alle azioni 1.2.2 e relativi indicatori, nella Strategia 6.2 ed in particolare all'azione 6.2.3 e relativi indicatori) .

Il Dipartimento si è posto come obiettivo prioritario l'adeguata valutazione triennale dei docenti e la riduzione della varianza nelle relazioni triennali. Si ritiene che la precisa scelta di campo del Dipartimento (testimoniata dal Regolamento ADIR e dal suo utilizzo) produrrà l'effetto di ridurre la dissimilarità in oggetto e di migliorare nel complesso la qualità della ricerca. A tale scopo è evidente

che una spinta in tal senso sarà anche generata dai criteri di assegnazione di punti organico che avverrà sulla base dei risultati ottenuti dai docenti nella realizzazione di quattro tipologie di attività (ricerca, didattica, visibilità e reputazione esterna, attività istituzionale), ma che vede nell'attività di "ricerca" un ruolo chiave, anche in relazione all'importanza della ricerca nella missione del Dipartimento e nella sua capacità di ottenere finanziamenti. La qualità della ricerca sarà valutata sulla base del punteggio ADIR che il docente ha prodotto nel triennio e della considerazione complessiva dell'impatto che tale ricerca è destinata a realizzare a livello internazionale.

Consapevole che la qualità della ricerca è l'indicatore centrale ai fini della valutazione, il Dipartimento è impegnato in un processo di perequazione dei carichi didattici ed organizzativi e nel garantire che siano messi a disposizione di tutti le risorse necessarie per poter condurre le attività di ricerca utili a produrre i risultati di ricerca sui quali i docenti saranno valutati. Si rimanda per gli aspetti generali alla parte del Piano triennale dedicata allo sviluppo delle carriere del Personale Docente.

b. incremento del potenziale della Ricerca, tramite finanziamento di ulteriori assegni di ricerca e borse di dottorato con fondi del Dipartimento

Fondamentale per il Dipartimento di Management è l'attenzione e alla crescita di nuove generazioni di studiosi di *standing* internazionale.

Il nuovo Regolamento di Ateneo, recependo la Legge 240, ridefinisce la figura dell'assegno di ricerca (in particolare gli assegni di tipo A o assegni d'area) che si colloca nel percorso di crescita professionale del giovane ricercatore tra il Dottorato di Ricerca e la posizione di ricercatore (anche di tipo B). Per tali ragioni, il Dipartimento ritiene che sia fondamentale:

- 1) introdurre un sistema virtuoso di assegnazione alle aree scientifico disciplinari delle risorse;
- 2) valutare ex post in modo trasparente e rigoroso le attività svolte dall'assegnista.

Le risorse annualmente disponibili destinate a nuovi assegni di tipo A saranno ripartite tra i SSD in quote proporzionali ai punteggi AdIR per le sole pubblicazioni, depurati dei coautoraggi interni a ciascun SSD. Tali quote sono calcolate dividendo la somma dei punteggi dei docenti di ogni singolo SSD per il totale complessivo dei punteggi di tutti i docenti del Dipartimento. Alle risorse assegnate a ciascun SSD sulla base di tale procedura vanno tolti o aggiunti rispettivamente i *debiti* contratti nell'anno precedente e i *crediti* accumulati, così come previsto di seguito.

Le risorse assegnate a ciascun SSD possono da questo essere utilizzate esclusivamente per l'attivazione di assegni di ricerca di tipo A, sia direttamente finanziati, sia cofinanziati su fondi esterni, oppure in collaborazione con altri SSD per l'attivazione di assegni interdisciplinari, o ancora attraverso un *prestito* del Dipartimento. In alternativa, ogni SSD accumula *a credito* per gli anni successivi le somme non utilizzate, lasciandole nella disponibilità del Dipartimento.

Oltre ai meccanismi di assegnazione delle risorse, si procederà ad una rigorosa valutazione delle attività di ricerca svolte: i sistemi di valutazione indicati dall'Ateneo sono stati arricchiti dal criterio che prevede, per l'approvazione *ex post* dell'attività dell'assegnista, la pubblicazione da parte del titolare almeno di un Working Paper o Nota di Ricerca nelle collane del Dipartimento entro il termine dell'assegno. Nel caso di mancato rispetto di questo criterio o di mancato raggiungimento degli obiettivi minimi previsti da parte dell'assegnista, il tutor è tenuto a segnalarlo tempestivamente e a dare giudizio negativo sulla relazione di cui sopra.

Analogamente saranno attentamente controllate le procedure di rinnovo. In particolare, nel caso di richieste di rinnovo di assegni di tipo A in numero eccessivo rispetto alle risorse a questo destinate dal Dipartimento, gli assegni da rinnovare verranno selezionati dal Comitato per la Ricerca valutando le pubblicazioni dei candidati secondo i criteri AdIR di Dipartimento e a seguito della presentazione di un nuovo progetto, valutato da revisori appartenenti ai SSD interessati. Ulteriore condizione per ogni rinnovo successivo al secondo anno (per *entrambe* le tipologie di assegno) è la presentazione da parte dell'assegnista di *almeno tre pubblicazioni scientifiche* (anche soltanto

accettate e non ancora pubblicate) classificabili in fascia A*, A o B secondo i criteri AdIR di Dipartimento.

Si hanno buone ragioni per ritenere che tali novità introdotte aumenteranno la qualità della formazione post dottorato e spingeranno verso la produzione di pubblicazioni con una buona collocazione editoriale internazionale.

* * *

Il Dipartimento valuterà il raggiungimento degli obiettivi indicati all'interno della Prospettiva Ricerca ricorrendo al set di indicatori, in parte forniti dall'Ateneo e ad uso esterno, in parte creati ad hoc per uso interno, di seguito riportati con indicazione del riferimento numerico di Ateneo laddove presente:

1. Risorse dedicate alla ricerca/FUDD;
2. Numero pubblicazioni docenti ISSN-ISBN registrate su U-gov/Numero Docenti;
3. (Numero pubblicazioni ISSN-ISBN)/(Numero Docenti + Assegnisti + Dottorandi);
4. Numero pubblicazioni ISI + Scopus/Numero Pubblicazioni;
5. Numero pubblicazioni su rivista a diffusione internazionale/Numero pubblicazioni su rivista;
6. (Numero pubblicazioni su rivista a diffusione internazionale + monografie e altri prodotti a diffusione internazionale)/Numero pubblicazioni;
7. Numero mesi di permanenza all'estero/(Numero docenti + assegnisti + dottorandi);
8. Numero missioni a convegni internazionali/(Numero docenti + dottorandi + assegnisti);
9. Numero missioni a convegni nazionali/(Numero docenti + dottorandi + assegnisti);
10. Accordi di cooperazione alla ricerca con Università straniere/Numero di docenti;
11. Numero docenti che hanno avuto giudizio positivo su FIRB e PRIN/Numero docenti;
12. Fondi FIRB+PRIN/Risorse dedicate alla ricerca (ex FUDD);
13. Fondi Europei/Risorse dedicate alla ricerca (ex FUDD);
14. Fondi FIRB+PRIN/Numero Docenti;
15. Fondi Europei/Numero Docenti;
16. Numero progetti interdipartimentali presentati/Numero progetti presentati;
17. Fondi Ricerca su Conto Terzi/Risorse dedicate alla ricerca (ex FUDD);
18. Fondi Ricerca su Conto Terzi/Numero Docenti;
19. Entrate da collaborazioni con Enti pubblici e Istituzioni del territorio in materia di ricerca/Risorse dedicate alla ricerca;
20. Incremento spin-off, incubatori, consorzi partecipati;
21. Ammontare dei Premi Ateneo/Numero docenti;
22. Numero di working papers pubblicati per anno;
23. Numero di working papers accettati per la pubblicazioni entro due anni;
24. Indici di visibilità della produzione del dipartimento (pubblicati mensilmente da RePEc e SSRN).

C) Prospettiva Studenti

a. attività di supporto e di servizio agli studenti.

Sono previste le due azioni di seguito riportate.

a.1) Supporto alla carriera accademica degli allievi

Il Dipartimento intende supportare la carriera universitaria degli studenti che per formazione o per impegni lavorativi abbiano difficoltà a svolgere un regolare percorso di studi. A tal fine il Dipartimento cercherà di attivare sia corsi orientati specificatamente a studenti part-time sia corsi di

supporto per gli insegnamenti dove si riscontri la maggiore difficoltà a superare il relativo esame. Queste ultimi corsi verranno anche coordinati con la Summer School di Ateneo.

a.2) Tutoraggio

Il Dipartimento intende continuare ad avvalersi dei contratti di tutoraggio da assegnare a studenti senior oppure di dottorato per fornire attività sia di orientamento sia di supporto alla preparazione degli esami o della tesi. Quest'ultima attività sarà per esempio realizzata attraverso tutor che insegnino agli allievi come utilizzare particolari strumenti informatici oppure le basi dati disponibili in Ateneo.

Particolare attenzione verrà dedicata al tutoraggio degli studenti stranieri che verranno a studiare in Corsi di Laurea del Dipartimento.

Coerentemente con quanto previsto dal Piano di Sviluppo Triennale di Ateneo, gli indicatori che verranno utilizzati nel monitoraggio delle attività in oggetto sono:

1. numero ore di tutoraggio per attività di base;
2. numero ore di tutoraggio per attività specialistiche.

D) Prospettiva Internazionalizzazione

a. internazionalizzazione della ricerca

Il Dipartimento di Management, con l'obiettivo di incentivare la ricerca nel Dipartimento e la sua internazionalizzazione, ha deciso di destinare annualmente dei fondi per finanziare la partecipazione dei componenti del Dipartimento a convegni di prestigio. L'accesso al finanziamento sarà erogato a condizione che:

- il convegno preveda il referaggio del full paper ai fini dell'ammissione;
- entro 3 mesi dalla partecipazione al convegno il componente del Dipartimento che richiede il finanziamento pubblichi il working paper nella collana di Dipartimento.

Lo stanziamento, destinato a finanziare la partecipazione dei Componenti del Dipartimento ai convegni, sarà articolato su più livelli, a seconda dello *standing* del convegno e dell'inquadramento dei componenti.

Per quanto riguarda l'attività dei laboratori e del loro sforzo per entrare in consorzi di ricerca internazionali, si rimanda ai contenuti della sezione a.2.3 della Prospettiva Ricerca.

b. internazionalizzazione dell'offerta formativa.

E' obiettivo del Dipartimento di Management accrescere l'apertura internazionale della propria offerta formativa. Tre sono le linee di azione prevalenti.

b.1) Sviluppo di accordi con atenei stranieri per lo svolgimento di semestri di studio all'estero.

Si vuole promuovere lo scambio di studenti per semestri di studio, con riconoscimento degli esami svolti all'estero nella carriera universitaria domestica. Tali accordi possono avvenire all'interno dei programmi Erasmus, di convenzioni di Ateneo e di convenzioni specifiche di Dipartimento. Diversi contatti sono stati già attivati, sia all'interno del consorzio Hermes sia direttamente con altri Atenei di tutto il mondo.

Per favorire tali accordi si intende accrescere il numero di insegnamenti impartiti in lingua inglese.

b.2) Attivazione di Corsi di Laurea e di Laurea Magistrale in lingua inglese

Già da tre anni è attivo un curriculum del Corso di Laurea in Economia Aziendale impartito interamente in lingua inglese e denominato Economics and Management.

Analoghe iniziative saranno attivate per i Corsi di Laurea Magistrale del Dipartimento, a cominciare dal Corso di Laurea Magistrale in Economia e Gestione delle Aziende.

Particolarmente utile a questo fine sarà il previsto coinvolgimento di *visiting professor* provenienti dall'estero.

b.3) Attivazione di programmi di doppio diploma internazionale

I corsi di Laurea e di Laurea Magistrale impartiti interamente in lingua inglese sono strumentali anche all'attivazione di nuovi programmi di doppio diploma internazionale.

Si ricorda infatti che fin dal 2003 il Dipartimento di Management ha avviato un rapporto di cooperazione interuniversitaria con l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris – Europe, attraverso una convenzione che prevede la possibilità di accedere ad un programma di doppio titolo che conduce al conferimento della Laurea Magistrale negli ambiti disciplinari di Scienze economico-aziendali appartenenti alla classe LM77, di cui al DM 270/2004, dell'Università Ca' Foscari tra i corsi di laurea magistrale attivati dal Dipartimento di Management e del master in Management dell'ESCP-Europe;

Inoltre, fin dal 2008 è attivo un rapporto di cooperazione con Georgia State University (USA), normato da una convenzione che prevede la possibilità di accedere ad un programma del doppio diploma che conduce alla Laurea in Economia Aziendale di Ca' Foscari (curriculum Economics and Management) ed alla laurea in International Economics and Modern Languages della Georgia State University.

Nel 2012 il Dipartimento di Management ha avviato un rapporto di cooperazione con l'Università di Hohenheim (D) ed è in corso di stipulazione una convenzione che prevede un programma di doppio titolo che conduce al conferimento della Laurea Magistrale in Economia e gestione delle Aziende (curriculum International Management) di Ca' Foscari e il Master in International Business and Economics (M.Sc) dell'Università di Hohenheim.

Le azioni relative alla Prospettiva Internazionalizzazione saranno misurate con i seguenti indicatori:

1. numero di corsi di base e caratterizzanti in inglese/numero complessivo di corsi di base e caratterizzanti;
2. numero di accordi internazionali/corsi di laurea;
3. numero di studenti che hanno seguito corsi oppure partecipato a stage all'estero/numero studenti;
4. numero di docenti e studenti stranieri, anche con riferimento alla mobilità internazionale e alle convenzioni con altri Atenei e soggetti internazionali;
5. numero di studenti stranieri /numero di studenti attivi iscritti.

E) Prospettiva Personale

E.1 Piano del Personale docente

La rilevanza dei temi manageriali all'interno dell'Ateneo è evidenziata dal Piano Strategico di Ateneo ed è confermata sia dal grande successo dei Corsi di Laurea e di Laurea Magistrale offerti del Dipartimento di Management sia dalla domanda di insegnamenti su tali tematiche provenienti dalle Scuole Interdipartimentali e dagli altri dipartimenti.

Ne conseguono non soltanto l'esigenza di attivare nuovi insegnamenti dedicati alle specifiche domande provenienti dall'esterno, ma anche, di fronte alla decisione dell'Ateneo di non limitare numericamente l'accesso ai Corsi, la necessità di frazionare su più aule parallele numerosi insegnamenti, al

fine di garantire una buona qualità della didattica. Così, pur in presenza dei consistenti tagli all'offerta formativa realizzati dal Dipartimento negli ultimi anni, la situazione in essere dà evidenza di significative sofferenze didattiche, complessivamente pari a 154 crediti didattici (92 se non si considerano i corsi part-time e quelli attivati su sponsorizzazioni), per la quasi totalità dei settori scientifico disciplinari presidiati dal Dipartimento.

La tabella che segue illustra la situazione in essere con riferimento all'offerta formativa approvata dall'Ateneo per l'anno accademico 2012-13 ed all'organico attivo al maggio 2012, comprensivo dei concorsi in fase di svolgimento. I dati sono riportati anche depurati degli insegnamenti attivati a seguito di finanziamenti esterni e degli insegnamenti erogati nell'ambito del progetto part-time.

	AGR/01	IUS/12	L-LIN/12	SECS-P/07	SECS-P/08	SECS-P/09	SECS-P/10	SECS-P/11	SECS-P/12	S/06 + MAT/09
CFU sofferenza 2011-2012	6	9	-18	-10	-41	-42	0	-12	-12	-19
CFU convenzione Part-time	0	0	0	6	6	6	6	0	6	0
CFU sofferenza 2011-12 SUPERNETTA	6	9	-18	14	-15	-36	6	-12	-6	-19

Nel triennio di riferimento sono ad oggi prevedibili n. 4 pensionamenti complessivi, relativi a n. 3 professori ordinari e n. 1 ricercatore. In assenza di nuovo personale docente o di progressioni di carriera tali da aumentare la capacità produttiva complessiva, la situazione a fine piano darebbe luogo a 242 crediti didattici di sofferenza complessiva, (174 se non si considerano i corsi part-time e quelli attivati su sponsorizzazioni), così ripartiti tra i diversi settori scientifico disciplinari:

	AGR/01	IUS/12	L-LIN/12	SECS-P/07	SECS-P/08	SECS-P/09	SECS-P/10	SECS-P/11	SECS-P/12	S/06 + MAT/09
CFU sofferenza 2014	0	9	-18	-40	-33	-48	-6	-30	-12	-55
CFU convenzione Part-time	0	0	0	6	6	6	6	0	6	0
CFU sofferenza 2014 SUPERNETTA	0	9	-18	-16	-7	-42	0	-30	-6	-55

a. correlazione del Piano con il fabbisogno didattico, ovvero orientamento delle assunzioni ai Settori scientifico disciplinari in particolare sofferenza (indicazione di 3 SSD in particolare sofferenza).

I dati attuali e tendenziali sopra esposti in tema di sofferenza didattica inducono a segnalare come prioritario orientare le assunzioni del Dipartimento nell'ordine verso i Settori Scientifico disciplinari:

- SECS/P09-P11 (a fini concorsuali oggi riuniti in un unico settore);
- SECS/P07;
- SECS/P08.

Non trascurabile resta comunque la situazione degli altri Settori scientifico disciplinari, in merito ai quali il Dipartimento ha ben presente la necessità di addivenire a soluzioni di stabile equilibrio e precisa che:

- la forte sofferenza didattica dei settori quantitativi (SECS S/06 – MAT/09) non è stata classificata come urgenza primaria soltanto perché sono al momento presenti in altri Dipartimenti dell'Ateneo docenti con un eccesso di capacità didattica che saturano l'offerta formativa del Dipartimento di Management (e nel contempo significativo è anche l'impegno dei docenti del Dipartimento presso Corsi di Laurea esterni). In particolare, si segnala che i soli Corsi di Laurea, di Laurea Magistrale e di Dottorato del Dipartimento prevedono un fabbisogno complessivo di 180 crediti didattici (esattamente pari a quelli potenzialmente erogabili dall'organico oggi in essere) oltre a 80 ore di esercitazione ed ai Corsi afferenti la altre Scuole interdipartimentali partecipate dal Dipartimento di Management. La tendenza evolutiva,

dettata dai futuri pensionamenti consiglia peraltro di programmare l'integrazione dell'organico prima della fine del triennio;

- la sofferenza didattica di L-LIN/12 deriva essenzialmente dalla domanda proveniente da altri Dipartimenti e dalla Scuola di Treviso;
- la sofferenza di SECS P/12 è in parte dovuta ad un insegnamento (6 CFU) attivato su sponsorizzazione di terzi.

b. Utilizzo del 50% dei punti organico cessati l'anno precedente e la destinazione di un minimo pari al 50% dei punti organico disponibili per ricercatori a tempo determinato.

I pensionamenti previsti avranno luogo, presumibilmente, a partire dalle seguenti date:

- n. 2 professori ordinari (SECS P/07) dal 1 novembre 2012;
- n. 1 professore ordinario (SECS P/11) dal 1 novembre 2013;
- n. 1 ricercatore (SECS S/06) dal 1 novembre 2013;
- n. 1 professore ordinario (MAT/09) dal 1 novembre 2014.

Si tratta complessivamente di n. 4,5 punti organico, i quali dovrebbero originare 2,25 punti disponibili per effetto dei vincoli al turnover in essere.

E' intenzione del Dipartimento utilizzare tali punti per la chiamata di un Professore di prima fascia e di tre ricercatori (con i dovuti arrotondamenti).

Tenuto conto sia del fabbisogno didattico, sia della dinamica storica delle assunzioni, sia della dinamica dei pensionamenti storica e prospettica, sia della desiderata delle Scuole Interdipartimentali cui partecipa il Dipartimento, e in particolare della Scuola Interdipartimentale di Treviso, sia ancora della presenza di progetti scientifici di riconosciuto valore e di rilevanza strategica per il Dipartimento, l'ordine di priorità per la chiamata del Professore di prima fascia è così determinato:

- SECS P/08;
- SECS P/09-P/11;
- SECS P/07.

Con riferimento ai posti da Ricercatore, per le medesime logiche sopra ricordate, le priorità sono invece così determinabili:

- SECS P/08;
- SECS P/12;
- SECS P/09-P/11.

Ulteriori punti organico che dovessero rendersi disponibili per effetto di pensionamenti allo stato non previsti e per effetto di eventuali progressioni di carriera interne potranno essere prioritariamente destinati a posti di ricercatore dedicati ai progetti, già approvati dal Dipartimento, proposti rispettivamente dai SSD:

- IUS/12;
- SECS S/06;
- SECS P/07.

I tempi ed i modi con cui dette priorità verranno colte potrà ovviamente essere influenzato dai tempi e dai modi con cui prenderà il via il previsto nuovo sistema delle abilitazioni nazionali e dell'eventuale convenienza tattica alla gestione dei relativi bandi o delle eventuali agevolazioni a particolari tipologie di chiamate.

c. Realizzazione di una struttura della docenza a “piramide”, per la quale il numero di professori di prima fascia è inferiore o uguale al numero di professori di seconda fascia.

Allo stato la prevista piramide non è rispettata a livello di Dipartimento, stante la presenza di 22 professori ordinari a fronte di soli 16 professori associati. Il dettaglio della situazione per settore scientifico disciplinare può essere così riassunta:

SSD	AGR/01	IUS/12	L-LIN/12	MAT/09	SECS-P/07	SECS-P/08	SECS-P/09	SECS-P/10	SECS-P/11	SECS-P/12	SECS-S/06
ORDINARI											
22	1	1		2	7	4	1	2	2	1	1
ASOCIATI											
16	1	1		1	5	5			1	1	1
RICERCATORI											
27		1	1	1	6	8	3	2	1		4

I prossimi pensionamenti provvederanno ad un parziale rientro della situazione, per il cui completamento sarà dunque fondamentale l'assunzione di nuovi professori associati che il Piano straordinario associati renderà prossimamente possibile. Le stime dell'Ateneo prevedono la possibilità di assumere n. 63 professori associati nel triennio 2012-2014, motivo per cui si ritiene prudente ipotizzare che per il Dipartimento di Management potrà essere assunto un numero di professori associati compreso tra 8 e 12 unità.

Tenuto conto di quanto fin qui complessivamente evidenziato nella Prospettiva Personale, ivi compresi i desiderata delle Scuole Interdipartimentali, viene ritenuta preferibile una ripartizione di tali assunzioni così riassumibile:

- SECS P/07 n. 3 unità (di cui 2 con massima priorità);
- SECS P/08 n. 3 unità (di cui 2 con massima priorità);
- SECS P/09-11 n. 2 unità (di cui 2 con massima priorità);
- SECS P/10 n. 1 unità (di cui 1 con massima priorità);
- MAT/09-SECS/S06 n. 2 unità (di cui 1 con massima priorità);
- un SSD presidiato dal Dipartimento su pura valutazione di “merito” n. 1 unità.

Anche in questo caso i tempi ed i modi con cui dette priorità verranno colte potrà ovviamente essere influenzato dai tempi e dai modi con cui prenderà il via il previsto nuovo sistema delle abilitazioni nazionali e dell'eventuale convenienza tattica alla gestione dei relativi bandi o delle eventuali agevolazioni a particolari tipologie di chiamate. Per i posti non classificati come di “massima priorità”, l'ordine di effettivo avvio dei bandi relativamente ai posti che si renderanno effettivamente disponibili verrà stabilito in base ad un criterio di valutazione delle performance dei relativi SSD che tenga conto in via prioritaria della produzione scientifica, ma anche delle performance didattiche, della visibilità esterna ed internazionale e degli impegni istituzionali.

E.2. Piano di turnover e valorizzazione del potenziale del PTA

Per quanto concerne il piano di *turnover* del personale tecnico e amministrativo, non sono previsti pensionamenti nell'arco del triennio e, conseguentemente, nuove assunzioni.

L'obiettivo del Dipartimento per il triennio è, dunque, quello di consolidare il personale assegnato al nuovo assetto organizzativo che si è delineato a seguito del processo di accorpamento dei dipartimenti e della cessazione delle Facoltà di Ateneo.

Per il raggiungimento di tale risultato si individuano 4 azioni principali:

1. la riorganizzazione dei processi amministrativi interni al Dipartimento;
2. l'aumento delle competenze specialistiche del PTA, attraverso la formazione continua, la valorizzazione di capacità ed attitudini, l'acquisizione ed il perfezionamento della conoscenza della lingua inglese;

3. l'implementazione di sistemi per la responsabilizzazione, la misurazione delle performance e l'incentivazione;
4. l'accessibilità alle informazioni e l'aumento della comunicazione interna.

Conseguentemente, le attività che il Dipartimento intende implementare fin dal 2012 e tenere monitorate negli anni successivi sono:

- mappatura delle attività in capo al Dipartimento
- suddivisione delle attività/processi in capo a ciascun Settore (amministrazione, didattica, ricerca)
- definizione competenze individuali e degli obiettivi attesi dal PTA
- incontri con il PTA per la condivisione aspettative, punti di forza e miglioramento
- verifica ed ottimizzazione dei processi e redazione di procedure scritte
- riorganizzazione e condivisione dell'archivio informatico del PTA
- coordinamento tra personale assegnato al "processo" e referente per "progetto"
- implementazione reportistica per la verifica quantitativa di pratiche evase e da evadere
- incentivazione del personale alla partecipazione ad incontri di informazione/formazione specifici
- riunioni periodiche di Settore per l'analisi di normative/disposizioni organizzative di ateneo
- diffusione fra tutto il personale delle informazioni e comunicazioni attraverso l'uso delle email di Settore ed il sito web di Dipartimento
- promozione delle interazioni tra uffici ed interdipartimentali
- implementazione dei contenuti del sito web di dipartimento, messa a disposizione di modulistica, istruzioni e regolamenti interni
- previsione di un sistema di back up delle competenze del PTA

F) Prospettiva Assetto interno

a. Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'assetto organizzativo.

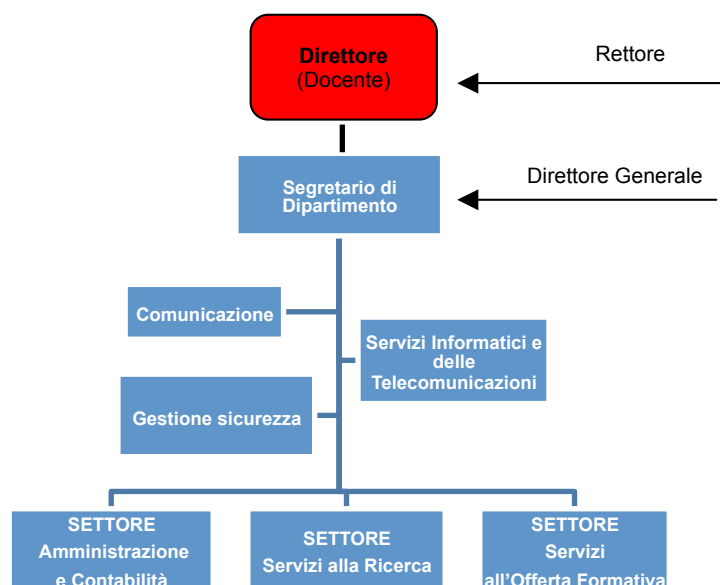
A fronte del nuovo assetto delle Strutture dipartimentali previsto dall'Ateneo, il Dipartimento di Management si compone di tre Settori, amministrazione, didattica e ricerca, ognuno dei quali è operativamente gestito da personale amministrativo che assume il ruolo di "Responsabile" di Settore.

Oltre ai tre Settori caratterizzanti, in *staff* al Dipartimento:

- viene garantito il presidio dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni da personale interno alla Struttura;
- vengono individuate due autonome Funzioni: una nell'ambito della gestione della "Comunicazione", volta a potenziare l'informazione interna ed esterna relativamente alle attività attinenti all'organizzazione di seminari ed altri eventi di Dipartimento; l'altra relativa alla "Gestione sicurezza" per la verifica degli adempimenti correlati alla gestione della sicurezza e salute nei luoghi di lavoro.

Il coordinamento e la direzione del PTA del Dipartimento sono affidati al Segretario di Dipartimento, il cui inserimento nell'organico della Struttura previsto dal piano strategico di Ateneo 2012 / 14 è avvenuto nel gennaio 2012.

Al vertice della struttura gerarchica vi è il Direttore (personale docente), che rappresenta il Dipartimento ed assicura il perseguimento degli obiettivi strategici definiti dal Consiglio curando il raccordo tra il personale docente che fa la strategia ed il PTA che cura l'amministrazione delle risorse. Nel suo complesso, l'organizzazione interna del Dipartimento è rappresentata dal seguente organigramma:



I principali processi e macro-attività in capo a Funzioni e Settori vengono di seguito elencati:

Segretario di Dipartimento

- Coordinamento e direzione del personale tecnico ed amministrativo del Dipartimento
- Coordinamento delle attività gestionali, amministrative e contabili, dei servizi alla ricerca e alla didattica, delle attività di comunicazione e fund raising, relazioni col pubblico
- Supporto al processo decisionale e di attuazione delibere degli organi
- Supporto al processo deliberativo e verbalizzazione sedute organi
- Comunicazione ed eventi

Settore Amministrazione e Contabilità

- Contabilità – fisco - amministrazione
- Gestione amministrativa del rapporto di lavoro del personale strutturato e non strutturato (incarichi, collaborazioni, assegni di ricerca)
- Acquisti e prenotazioni
- Gestione amministrativa attività commerciale in conto terzi
- Segreteria amministrativa e supporto organizzativo eventi
- Predisposizione documentazione per organi collegiali e istruzione pratiche

Settore Servizi alla Ricerca

- Supporto gestione progetti ricerca nazionali ed internazionali
- Monitoraggio fondi e progetti di ricerca
- Predisposizione bandi per attività di ricerca e redazione contratti di lavoro, borse di studio, premi
- Supporto alla redazione regolamenti
- Monitoraggio valutazione ANVUR
- Internazionalizzazione
- Redazione contratti conto terzi/convenzioni e monitoraggio
- Fund raising
- Predisposizione documentazione per organi collegiali e istruzione pratiche

Settore Servizi all'Offerta Formativa

- Supporto progettazione offerta formativa
- Supporto predisposizione dei Regolamenti Didattici
- Piano coperture insegnamenti

- Gestione rapporto di lavoro personale docente non strutturato
- Supporto alla gestione della didattica del dottorato e delle scuole interdipartimentali a cui il Dipartimento aderisce
- Supporto al personale Docente nelle procedure relative alla didattica
- Predisposizione documentazione per organi collegiali e istruzione pratiche
- Supporto Collegi Didattici
- Gestione tutorato specialistico
- Internazionalizzazione

Servizi Informativi e delle telecomunicazioni

- Assistenza hardware e software, gestione reti, telecomunicazioni
- Gestione sito web di Dipartimento
- Approvvigionamenti

L'obiettivo del Dipartimento per il triennio 2012-14 è, dunque, quello di incardinare in capo alle Funzioni ed ai Settori le attività ed i processi sopra elencati, realizzando una struttura organizzativa nella quale siano ben definiti i ruoli, le responsabilità e le procedure al fine di rispondere alle esigenze degli utenti interni ed esterni al Dipartimento (efficienza) ed ottimizzare le risorse disponibili (efficacia).

E' inoltre essenziale monitorare l'aggiornamento e l'adeguamento continuo delle procedure e delle prassi interne alle normative di Ateneo e di legge e alla *best practice*, promuovere la comunicazione ed il coordinamento fra Settori, in quanto buona parte delle attività e dei processi comportano l'interazione tra i medesimi, soprattutto con riferimento agli aspetti amministrativi collegati alla gestione della didattica e della ricerca.

Gli indicatori che il Dipartimento fissa per il monitoraggio della programmazione sono:

- numero di procedure relative a processi caratterizzanti documentate formalmente per Settore e sottoposte audit interno di verifica;
- tempi di rimborso missioni e pagamento fatture.

G) Prospettiva Integrazione con il Territorio

- a. Obiettivi collegati all'integrazione con il territorio, al coinvolgimento delle realtà imprenditoriali e sociali, all'interazione con gli stakeholders, al recepimento delle istanze provenienti dal contesto esterno.**

A partire da quanto previsto nel paragrafo relativo alla Prospettiva didattica a proposito dell'intenzione di costituire dei comitati di referenti esterni, provenienti dal mondo delle imprese e delle istituzioni, per verificare periodicamente la coerenza dell'offerta formativa del Dipartimento con i bisogni percepiti dal mercato del lavoro, gli stessi comitati potrebbero poi fungere da stimolo verso l'individuazione di temi di ricerca ritenuti particolarmente utili ed urgenti.

Simmetricamente, si intende promuovere annualmente un incontro in cui il Dipartimento illustra al territorio le attività di ricerca svolte ed in fieri.

H) Prospettiva Sostenibilità

- a. azioni che si intende porre in essere per aumentare la sostenibilità complessiva dell'Ateneo, con riferimento alle Politiche di sostenibilità adottate dall'Ateneo.**

Sul tema della sostenibilità, il Dipartimento intende:

- accrescere la didattica sostenibile. Ciò significa: da un lato declinare i contenuti degli insegnamenti anche in ottica di sostenibilità; dall'altro lato, incentivare modalità didattiche sostenibili, quale l'e – learning, anche in relazione ai risultati del progetto I.S.A.;
- accrescere la visione della sostenibilità nella ricerca;
- ridurre l'utilizzo di supporti cartacei;
- contenere il consumo di toner, spingendo all'utilizzo delle stampanti di rete in luogo di quelle individuali;
- migliorare ed incentivare la raccolta differenziata, puntando ad essere una sede che minimizza i rifiuti non riciclabili.

Gli indicatori che il Dipartimento fissa per il monitoraggio della Prospettiva sostenibilità sono:

- numero di insegnamenti (CFU) con contenuti di sostenibilità;
- numero iniziative formative di sostenibilità organizzate/promosse dal dipartimento (questo per aumentare la consapevolezza a partire anche da piccole iniziative, così da coinvolgere e diffondere la consapevolezza);
- Co2 per metro quadrato, così da monitorare il consumo di carta e di toner, ma anche e soprattutto i consumi energetici che sono molto impattanti;
- Co2 per testa (idem come sopra).