

**Università degli Studi di Torino**

**Settimana di visita istituzionale 11-15 dicembre 2023**



**Scheda di valutazione - Dipartimento**

**Dipartimento di Management**

## E.DIP) Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti

### E.DIP.1)

#### E.DIP.1) Definizione delle linee strategiche per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale

**E.DIP.1.1** Il Dipartimento ha definito formalmente una propria visione, chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto della pianificazione strategica di Ateneo, del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.

**E.DIP.1.2** Il Dipartimento ha declinato la propria visione in politiche, strategie e obiettivi di breve, medio e lungo termine, riportati in uno o più documenti di pianificazione strategica e operativa, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).

**E.DIP.1.3** Il Dipartimento, per la realizzazione delle proprie politiche e strategie di formazione, ricerca, innovazione e sviluppo sociale, stipula accordi di collaborazione con gli attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati, del proprio contesto di riferimento e ne monitora costantemente i risultati.

**E.DIP.1.4** Gli obiettivi proposti sono plausibili e coerenti con le politiche e le linee strategiche di Ateneo, con le risorse di personale docente e tecnico-amministrativo, economiche, di conoscenze, strutturali e tecnologiche disponibili, con i risultati della VQR, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, i contenuti della SUA-RD e con i risultati di eventuali altre iniziative di valutazione della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate dall'Ateneo e dal Dipartimento.

[Gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione servono anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede E.1].

#### Autovalutazione:

Il Dipartimento ha **definito formalmente la visione della qualità della didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale**, partendo dal documento di **pianificazione strategica d'Ateneo (Piano Strategico 21/26)**, formalizzando il proprio **"Piano Triennale 2022-2024 (PTD)"**. Il PTD permette di formulare una visione della strategia dipartimentale e di misurarne l'attuazione: delinea le analisi di contesto ed esplicita la mission, la scelta del posizionamento competitivo, gli obiettivi, gli indicatori, le azioni, le responsabilità, le risorse umane e finanziarie necessarie, considerando le caratteristiche e le competenze attuali e di sviluppo del Dipartimento. Ogni elemento è correlato logicamente agli altri, per mantenere la coerenza del modello complessivo. Il PTD è elaborato considerando **le relazioni tra le sue missioni** ed in continuità rispetto alla mission del PTD 2018-2021.

Il PTD ha preso atto del **contesto di riferimento**: la declinazione in obiettivi di medio e lungo periodo valuta il contesto attuale e come esso sia mutato anche a seguito di eventi eccezionali (Covid19), e il più opportuno **posizionamento competitivo**, che deriva dall'analisi dei punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce (SWOT).

La disponibilità di **competenze e di risorse** riveste un ruolo importante. In termini di **competenze**, la **multidisciplinarietà** del corpo docente (unitamente alle **relazioni** intessute con il mondo delle aziende e le **expertise** dei docenti rispetto al **mondo del lavoro**) rappresenta una delle caratteristiche su cui è stato improntato il progetto scientifico-culturale e declinati gli obiettivi. La Faculty si articola nelle aree aziendale, giuridica, matematico-quantitativa ed economica. Questa multidisciplinarietà si riflette nella didattica, nella ricerca e nella terza missione/impatto sociale e permette al Dipartimento di ricoprire un ruolo da system integrator tra i silos verticali di eccellenza disciplinare e le esigenze applicative delle imprese e delle istituzioni. In termini di **risorse umane**, afferiscono 107 docenti (01/07/2023): 32 Professori Ordinari, 40 Professori Associati e 35 Ricercatori (14 di Tipo A, 12 di Tipo B e 9 RU). Il trend di crescita osservabile al momento di stesura del PTD (variazione nel quadriennio 18-21: +11%, da 82 a 91), unitamente a quello prospettico stimato (al 31/12/2022, 98, +7,6%), ha permesso di considerare sostenibili gli obiettivi del PTD sotto il profilo delle competenze e dei carichi di lavoro.

Il PTD è redatto tenendo in considerazione le **potenzialità di sviluppo e le ricadute nel contesto** sociale, culturale ed economico. Il tema del **benessere**, dell'**inclusione**, dell'**internazionalizzazione** e della **sostenibilità** ricorrono in maniera trasversale su didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale, a sottolineare quali siano le direttrici di sviluppo che enfatizzano i punti di forza e/o mitigano i punti di debolezza del Dipartimento (pag. 11), accogliendo opportunità e proteggendolo da minacce esterne (pag. 12).

**Il Dipartimento ha declinato la propria visione in politiche, azioni strategiche e in obiettivi di breve, medio/lungo periodo** nel PTD. Gli obiettivi - **accessibili e consultabili dai portatori di interesse** all'interno del PTD **pubblicato** su sito del Dipartimento - insistono su didattica (5), ricerca (2) e terza missione/impatto sociale (2) e sono collegati alle politiche del Piano Strategico d'Ateneo: "Innovare e valorizzare la didattica e la ricerca", "Incrementare la presenza di Unito sugli scenari internazionali", "Rafforzare il senso di comunità" e "Potenziare il percorso verso la sostenibilità". Gli obiettivi di medio e lungo periodo indicati nel PTD (triennali, 31/12/2024) sono articolati in **obiettivi di breve periodo** (annuali, 31/12/2022 e 31/12/2023), mediante condivisione nella Giunta, su proposta della Direttrice (Verballi di Giunta), in coerenza con le risorse del budget deliberato in Consiglio (Verballi di Consiglio).

**Per realizzare le proprie politiche e strategie per la ricerca, formazione, innovazione e sviluppo sociale**, il Dipartimento stipula **accordi di collaborazione con gli attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati**. Nel quadriennio 2019-2022 sono stati stipulati 140 **accordi** (177 soggetti terzi coinvolti). Il Dipartimento fornisce pubblica evidenza della connessione con gli attori locali sul suo sito istituzionale. Dal 2023 si è **rafforzata l'esigenza di un'azione di monitoraggio degli accordi** (2022), alla quale si sta lavorando, per verificare quali si concretizzeranno in accordi attuativi.

Il personale docente supporta il raggiungimento degli obiettivi di terza missione/impatto sociale: il Dipartimento è risultato fra i primi dell'Ateneo negli ultimi esercizi valutativi su Terza Missione e Public Engagement (PE). Nel triennio 2020-2022 sono stati avviati 3 **spin-off** (rapporto n. di spin-off e brevetti e n. di docenti in ruolo nel triennio pari a 0,057; 0,056; 0,061); 7 gli spin-off complessivi. Essi operano nel campo della gestione ambientale, rischio aziendale, finanza, valorizzazione delle start-up e incubazione di idee imprenditoriali. Per le attività di **terza missione** rispetto ai docenti di ruolo, nel quadriennio 2019-2022 i valori sono rispettivamente 3,66; 4,50; 4,14 e 4,68. Nel 2022 sono 424 le attività di **PE**, 387 coordinate o organizzate e 154 di tipo istituzionale.

Gli **obiettivi proposti sono pensati per essere coerenti con le politiche e le linee strategiche d'Ateneo**, considerando le risorse e le caratteristiche del Dipartimento, così da poterli ritenere plausibili. La loro raggiungibilità è oggetto di valutazione ex-ante (stesura del PTD), in itinere ed ex-post (monitoraggio e riesame). La fattibilità di un obiettivo viene valutata con riferimento alla quantità e qualità delle **risorse finanziarie disponibili** (compatibilmente con i tempi delle assegnazioni di Ateneo, si lavora anche su valori stimati): FFO didattica, FFO ricerca, fondi di ricerca locale, fondi per tutoraggio, collaborazioni linguistiche, borse di dottorato, assegni di ricerca e PE sono integrati da risorse finanziarie provenienti da bandi competitivi per ricerca e terza missione da soggetti pubblici (anche MUR) e privati, nazionali e internazionali, convenzioni e trasferimento tecnologico. Nell'ultimo quadriennio i proventi generati autonomamente dal Dipartimento (esclusi FFO, RILO, tutoraggio e PE) sono stati: 1.159.155,17€ (2019), 558.143,61€ (2020), 1.198.474,15€ (2021) e 1.524.757,29€ (2022); il rapporto tra proventi e docenti di ruolo è 13.637,12€ (2019), 6.342,54€ (2020), 13.316,38€ (2021) e 15.558,75€ (2022).

Gli obiettivi sono definiti tenendo in considerazione le **risorse umane** esistenti e prospettiche; a parte i servizi tecnico-amministrativi resi dalle strutture di Polo, non si ha **personale tecnico amministrativo (PTA)** proprio, fatto salvo un tecnologo della ricerca a tempo determinato, in attesa di presa di servizio, e di tre posizioni per CEL appena bandite. Inoltre, i CdS erogati presso la Scuola di Amministrazione Aziendale (SAA), in virtù della convenzione sottoscritta con l'Ateneo, si avvalgono anche del supporto delle risorse umane tecnico-amministrative di SAA S.c.a.r.l.

Rispetto al **personale docente**, la **politica di reclutamento** attuata ha fatto crescere l'organico, garantendo anche obiettivi di miglioramento delle *performance* della ricerca. Con l'esercizio VQR 2015-2019 il Dipartimento si è classificato tra i primi 350 a livello nazionale per la produzione scientifica. L'indice ISPD è passato da 0 (VQR 2011-2014) a 90. La numerosità media delle pubblicazioni in journals inseriti nel ranking delle riviste di classe A ANVUR per l'ASN, con riferimento al quadriennio precedente per i neoassunti/neopromossi, è stata caratterizzata da un trend rassicurante: 3,69 nel 2018; 3,75 nel 2019; 6,00 nel 2020; 7,10 nel 2021 e 8,33 nel 2022 (Fonte: [Cruscotto dipartimentale di Ateneo](#) e SAVADOC®, cfr. E.DIP.2). Si osserva inoltre un **miglioramento della produzione scientifica dell'intera Faculty**: la produttività scientifica di riviste di classe A ANVUR per l'ASN nel quadriennio precedente (% sul totale riviste) ha avuto il seguente trend: 21% nel 2018, 31% nel 2019, 36% nel 2020, 47% nel 2021 e 54% nel 2022. Il livello del superamento delle soglie ASN da parte dei docenti è 81% per i PO, 88% per i PA e 83% per i RTD. Il miglioramento della produttività scientifica è riscontrabile anche sotto il profilo del tasso di successo della medesima rispetto ai criteri stabiliti dall'Ateneo ai fini RILO (97% nel 2021; 98% nel 2022 e 2023).

L'incremento quantitativo e qualitativo del personale docente supporta anche gli obiettivi della didattica, pur permanendo alcune criticità per la copertura degli insegnamenti erogati sui vari CdS, per i quali si ricorre a **docenze a contratto** e a **contratti per chiara fama**. Si tenga presente il valore aggiunto apportato sia dai primi sia dai secondi, nell'ambito dei quali rientrano anche i docenti stranieri impiegati sui CdS in lingua inglese, conteggiati nel cumulo complessivo delle ore di docenza a contratto dall'Ateneo. Poiché l'obiettivo dell'Ateneo è quello di una riduzione graduale delle docenze a contratto, il Dipartimento registra comunque un progressivo contenimento nel triennio 2020-2022 del loro numero (-16,90%), ore (-18,79%) e costi (-16,61%).

Per ciò che concerne le **risorse strutturali e tecnologiche**, gli obiettivi di PTD potrebbero comportare criticità in termini di disponibilità di spazi (mancano aule di capienza media per circa 200 posizioni, aule studio e spazi comuni per gli studenti, uffici docenti e PTA) e di infrastrutture (aule informatiche), cui si sta cercando di porre rimedio con il progetto Reinventing Unito (fase B).

#### Punti di Forza:

1. Il Dipartimento ha redatto il Piano Triennale 2022-2024 (PTD), in cui definisce la sua visione strategica e la sua conseguente attuazione in coerenza con il Piano Strategico d'Ateneo '21/'26. Il PTD identifica la collocazione del Dipartimento nel contesto di riferimento, tenendo conto delle sfide, delle opportunità e delle minacce. Il Dipartimento ha, altresì, individuato obiettivi percorribili, considerate le risorse umane, finanziarie e strutturali a disposizione. Ha utilizzato l'analisi SWOT.
2. Nel piano triennale il dipartimento ha previsto azioni strategiche e obiettivi a breve periodo, annuali (31/12/2022 e 31/12/2023), già condivisi con i componenti il consiglio di Dipartimento e a medio/lungo periodo, che riguardano le tre aree di operatività: didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale.
3. Il Dipartimento, per la realizzazione dei propri obiettivi, ha stipulato accordi di collaborazione nel periodo 2019-2022 e ha previsto dal 2023 un'azione di monitoraggio degli accordi in essere.
4. Il Dipartimento sta attuando una politica di reclutamento allo scopo di ridurre progressivamente le docenze a contratto e oltre che di migliorare gli indicatori relativi alla ricerca; il Dipartimento si è classificato tra i primi 350 a livello nazionale per la

produzione scientifica, nell'ultima VQR. Gli indicatori ASN, inoltre, riguardo la numerosità media delle pubblicazioni in journals inseriti nel ranking delle riviste di classe A per i neoassunti/neopromossi, mostra un trend positivo. Negli ultimi esercizi valutativi su Terza Missione e Public Engagement (PE) il dipartimento è risultato fra i primi dell'Ateneo.

#### Aree di miglioramento:

1. Per la copertura di diversi insegnamenti erogati dai CdS afferenti al dipartimento, come dichiarato nello stesso documento di autovalutazione, si ricorre a docenze a contratto e a contratti per chiara fama.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Pienamente soddisfacente

#### Buona Prassi:

Il Dipartimento è impegnato in molte attività di terza missione e PE, che risultano essere più di 500 in totale, oltre che in varie iniziative di formazione continua.

#### Documenti chiave

- **Titolo:**Spin off del Dipartimento  
**Descrizione:**Sito web del Dipartimento contenente gli Spin off attivati e i loro ambiti applicativi  
**Dettagli:**L'intera pagina web del sito. [https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=spin\\_off.html](https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=spin_off.html)
- **Titolo:**Public Engagement  
**Descrizione:**La sezione del sito Internet riporta l'elenco degli eventi che hanno visto protagonista il Dipartimento con il dettaglio delle attività e delle risorse collegate  
**Dettagli:**L'intera pagina web del sito. [https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=public\\_engagement.html](https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=public_engagement.html)
- **Titolo:**Cruscotto dipartimentale di Ateneo  
**Descrizione:**Sito Internet contenente il Cruscotto dipartimentale di Ateneo  
**Dettagli:**[Visualizza files, Cruscotti di Ateneo, cruscotto dipartimentale, link AVA3](#)
- **Titolo:**Piano Triennale 2022-2024  
**Descrizione:**Documento che contiene le analisi di contesto, la mission, la valutazione del posizionamento competitivo mediante analisi SWOT, gli obiettivi, gli indicatori, le azioni, le responsabilità e le risorse umane e finanziarie  
**Dettagli:**Capitolo 1, pp. 5, Capitolo 2, pp.11-12 e Capitolo 3, da pp. 27 a finire; Capitolo 3, da pp. 27 a finire.  
<https://www.management.unito.it/do/documenti.pl/Show? id=mpkg>  
**File:**Piano Triennale 2022-2024.pdf
- **Titolo:**Accordi di collaborazione  
**Descrizione:**Il documento contiene gli Accordi che il Dipartimento ha stipulato a partire dal 2022 (anno di inizio dell'attuale Piano Triennale)  
**Dettagli:**Tutto il documento. [https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=prestazioni\\_consulenze.html](https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=prestazioni_consulenze.html)  
**File:**Accordi di Collaborazione Anno 2022.pdf

#### Documenti a supporto

- **Titolo:**Verbal di Giunta e Video di presentazione strutture del Dipartimento  
**Descrizione:**Verbal delle Giunte di Dipartimento di Management del 14 febbraio 2022, del 29 marzo 2022 e del 15 marzo 2023 contenenti l'approvazione del PTD 2022-2024 e la messa a terra del processo di responsabilizzazione annuo (2022 e 2023)  
**Dettagli:**
  - Tutto il documento
  - **Video di presentazione strutture del Dipartimento:** <https://drive.google.com/file/d/1lemNz12G5Wggr44rY6qc->

**File:**Verbali di Giunta.pdf

---

- **Titolo:**Verbali del Consiglio

**Descrizione:**Delibere con il Budget 2022 e Budget 2023

**Dettagli:**Tutto il documento

**File:**Verbali di Consiglio.pdf

---

- **Titolo:**Monitoraggio degli accordi

**Descrizione:**Delibera con potenziamento delle azioni di monitoraggio degli accordi di collaborazione e accordi quadro

**Dettagli:**Tutto il documento

**File:**Monitoraggio degli accordi.pdf

---

## E.DIP.2)

### E.DIP.2) Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica ricerca e terza missione/impatto sociale

**E.DIP.2.1** Il Dipartimento dispone di un'organizzazione funzionale a realizzare la propria strategia sulla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale.

**E.DIP.2.2** Il Dipartimento definisce una programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo, corredata da responsabilità e obiettivi, coerente con la pianificazione strategica e ne verifica periodicamente l'efficacia.

**E.DIP.2.3** Il Dipartimento dispone di un sistema di Assicurazione della Qualità adeguato e coerente con le indicazioni e le linee guida elaborate dal Presidio della Qualità di Ateneo.

**E.DIP.2.4** Il Dipartimento procede sistematicamente al monitoraggio della pianificazione, dei processi e dei risultati delle proprie missioni, analizza i problemi rilevati e le loro cause ed elabora adeguate azioni di miglioramento, di cui viene a sua volta verificata l'efficacia.

**E.DIP.2.5** Il funzionamento dell'organizzazione e del sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento è periodicamente sottoposto a riesame interno.

[Gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione servono anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede E.2].

#### Autovalutazione:

Il Dipartimento dispone di una [organizzazione funzionale](#) per realizzare la **strategia sulla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale**. L'organizzazione riflette le peculiarità del Dipartimento, *in primis* la multidisciplinarietà, prevedendo cinque **Sezioni** e un **Gruppo** di ricerca, nel rispetto delle competenze scientifiche dei membri afferenti. Ad ogni Sezione corrisponde un SSD o al massimo due, con l'eccezione della Sezione di Diritto dell'Economia e del Gruppo in Metodi e Modelli Matematici e Statistici per l'Azienda e la Finanza, in cui confluiscono i SSD di cui abbisognano i CdS e non ricompresi nelle altre sezioni. Per ogni Sezione/Gruppo è previsto un/una Coordinatore/Coordinatrice, eletto/a dalla Sezione. Sezioni e Gruppi hanno la funzione di coordinamento dell'attività didattica, di ricerca, di terza missione/impatto sociale. Il Dipartimento affida al Tavolo dei Coordinatori la discussione sulla definizione e aggiornamento delle linee guida (e criteri) per l'utilizzo dei punti organico e delle altre dotazioni assunzionali, nel rispetto della visione strategica di lungo periodo e delle esigenze di medio-breve periodo (che si traducono, previa discussione in Giunta, in programmi annuali di impiego dei punti organico, approvati in Consiglio) e sull'elaborazione di proposte per l'attribuzione degli spazi, assegnati al Dipartimento all'interno della Scuola di Management ed Economia (SME). I compiti del Tavolo dei Coordinatori rappresentano una prassi standardizzata (almeno dal 2020) nel Dipartimento (art. 18, comma 6 del Regolamento di funzionamento, che prevede che le Sezioni formulino proposte sulle esigenze di reclutamento inerenti ai SSD del Dipartimento), oggetto di recente formalizzazione con [Delibera del Consiglio](#).

Il Regolamento di funzionamento disciplina i compiti e funzioni degli organi dipartimentali (Direttore, Consiglio e Giunta). Nella prima riunione di Giunta successiva alla sua elezione e in quella di aggiornamento per modifiche resesi necessarie ([Verbali di Giunta](#)), la Direttrice ha condiviso con i membri di Giunta la sua proposta di attribuzione delle deleghe su didattica, ricerca, terza missione, PE e comunicazione, internazionalizzazione, monitoraggio e sistemi informativi, gestione master e CUAP, relazioni istituzionali. La Direttrice con decreto ha proceduto alla nomina dei suoi Vice alla Didattica e alla Ricerca e, fra questi, del Vice-direttore Vicario. I membri di Giunta sono integrati dal Coordinatore del Dottorato e dal Referente AQ (uditori).

L'Università prevede un'**Amministrazione unica**, con 10 Direzioni che presidiano i servizi tecnici-amministrativi. Il PTA è assegnato alle Direzioni, fatta eccezione per il personale dedicato ai servizi tecnici per la ricerca e per i CEL, che riportano gerarchicamente e funzionalmente ai Direttori di Dipartimento. Il Dipartimento dispone di un tecnologo della ricerca (non ha ancora preso servizio) ed ha bandito 3 posizioni per CEL. I servizi TA sono erogati direttamente dalle Direzioni, attraverso unità organizzative dislocate sul territorio, i "Poli geografici", in prossimità dei Dipartimenti/Scuole/Centri di Ricerca, cui offrono servizi dedicati. Per ogni Polo vengono forniti i [servizi](#).

È previsto un Coordinatore di Polo, che riporta funzionalmente al Direttore Generale, con l'obiettivo di garantire l'integrazione e il coordinamento dei processi trasversali alle diverse strutture. Il Polo di afferenza del Dipartimento è il Polo di Management ed Economia. L'Ateneo programma le attività del PTA, ne verifica l'efficacia e promuove specifiche iniziative per la premialità del PTA, descritte in B.1.2.

Il Dipartimento dispone di un [sistema di Assicurazione della Qualità](#), in **coerenza con le indicazioni e le linee guida elaborate dal Presidio della Qualità di Ateneo**, considerando le necessità del Dipartimento. Il **Referente Assicurazione Qualità** è stato nominato con Delibera del Consiglio tra i docenti del SSD SECS-P/13, Scienze merceologiche, che ha nella declaratoria di settore le attività di ricerca e didattica negli ambiti della qualità, inclusi i sistemi di gestione, certificazione e valutazione della qualità. Il Referente AQ coordina il **Team Assicurazione Qualità**, cui fanno parte le figure dipartimentali con deleghe e funzioni di coordinamento sulle attività di ricerca, didattica e terza missione/impatto sociale, ovvero: la Direttrice; la Vice-Direttrice alla Didattica; il Vice-Direttore alla Ricerca; la Delegata per la Terza Missione/PE, Comunicazione; i Presidenti dei CdS; il Coordinatore del Dottorato; il Coordinatore di Polo. La costituzione del Team è avvenuta con Delibera del Consiglio del 17/02/2023. A partire dal Team si è costituito un Gruppo di Lavoro ristretto di cui fanno parte la Direttrice, la Vice-Direttrice alla Didattica; il Vice-Direttore alla Ricerca, la Delegata per la Terza Missione/PE, Comunicazione, e il Coordinatore di Polo.

In ottica di miglioramento continuo, il Dipartimento procede annualmente al **monitoraggio della pianificazione, dei processi e dei risultati delle proprie missioni**, attraverso il [monitoraggio annuale del Piano Triennale \(PTD\)](#), controllando il raggiungimento degli obiettivi alla fine di ogni esercizio del PTD. Attraverso la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, dei relativi indicatori e



delle azioni poste in essere, sono analizzate anche le cause degli scostamenti (negativi o positivi), le corresponsabilità, ed elaborate le azioni correttive e di miglioramento (Riesame di primo livello). Per il PTD 2022-2024, il primo monitoraggio, avviato con i lavori delle riunioni propedeutiche di Giunta e approvato definitivamente in Giunta il 18/05/2023 ([Verbali di Giunta, Monitoraggio](#)) e con Delibera di Consiglio del 19/05/2023, ha evidenziato gli obiettivi/indicatori raggiunti e quelli che necessitano di azioni correttive e di miglioramento. Si vince la seguente situazione:

- **Didattica:** i 5 obiettivi mostrano un andamento complessivamente positivo. Essi sono misurati da 11 indicatori. Al primo monitoraggio, 5 indicatori sono stati raggiunti, gli altri 6 sono in itinere, con un soddisfacente livello di avanzamento per 4; 2 le criticità sulle quali si sono orientate le azioni correttive: ridurre la numerosità degli studenti fuori corso di lungo periodo e l'attivazione delle blended/virtual classes;

- **Ricerca:** i 2 obiettivi mostrano un andamento soddisfacente. Essi sono misurati da 2 indicatori, 1 dei quali raggiunto al primo monitoraggio. Il secondo indicatore è in itinere ed è stata avviata un'azione correttiva, prevedendo una delega all'internazionalizzazione del dottorato;

- **Terza missione/impatto sociale:** i 2 obiettivi (uno in corresponsabilità con il Vice-Direttore alla Ricerca) mostrano un andamento soddisfacente. Sui 3 indicatori con cui sono misurati, si rilevano alcune criticità per 2: in uno (andamento complessivamente positivo) limitatamente all'avvio della progettualità sulla sede extra-metropolitana di Biella (convenzione recentemente rinnovata); nell'altro, circa il fattivo supporto al rilancio dell'associazione Alumni di Economia, con cui sono state avviate le prime interlocuzioni informali, in attesa della costituzione di quella di Ateneo.

In aggiunta al monitoraggio annuale, la Giunta provvede almeno **semestralmente** a un **aggiornamento sulle azioni** poste in essere e sui risultati raggiunti con riferimento all'anno in corso, con follow-up sull'implementazione delle azioni correttive emerse dal monitoraggio annuale del PTD. I membri di Giunta, nel rispetto delle deleghe, relazionano per la parte di competenza e più spesso in una prospettiva di processo, che vede più corresponsabilità sovrapporsi grazie a un sottostante lavoro di squadra ([Verbali di Giunta, Monitoraggio](#)).

Il Dipartimento ha predisposto un [Verbale del Riesame](#) (Riesame di secondo livello), contenente la sintesi dell'analisi degli scostamenti tra obiettivi di PTD e i risultati al monitoraggio annuale con riferimento alle fonti documentali dipartimentali strategiche: produttività scientifica dei docenti in relazione alle soglie ASN, esiti VQR di Dipartimento, e indicatori quantitativi (DM 1154/2021). Sulla base di tali fonti, il Dipartimento ha individuato le criticità più significative, le azioni correttive, i responsabili e le azioni di monitoraggio.

Le **attività di monitoraggio e riesame** sono supportate da [SAVADOC®](#), strumento utile al processo decisionale creato dal Dipartimento (marchio depositato) che monitora e rendiconta la produzione scientifica dei docenti strutturati e non, la progettualità, la terza missione, il PE e l'attività istituzionale. Inoltre, l'Ateneo permette la valorizzazione delle attività di ricerca attraverso il nuovo interfaccia Super, migliorando la fruizione dei dati legati a ricerca e TM.

L'organizzazione del sistema di AQ sarà sottoposta nuovamente a **Riesame interno** dopo la visita di accreditamento. A seguito della nomina del Referente AQ, dopo un periodo di implementazione delle prime attività, ci si è resi conto della necessità di costituire un Team di AQ, stimolati dalle indicazioni fornite dal Presidio di Qualità d'Ateneo. Si è quindi formato un Gruppo di Lavoro ristretto, che si è riunito il 31/01/2023 e il 29/03/2023, per la condivisione dei processi e della documentazione da produrre. Nel contempo, e su indicazione del Presidio, da febbraio 2023 è stato istituzionalizzato nel promemoria del Consiglio un punto all'ordine del giorno, nel quale il **Referente AQ riferisce ai membri del Consiglio sullo stato di avanzamento del processo**. Dal medesimo periodo, il Referente AQ è invitato alle sedute di Giunta. Il Team di AQ, data la sua recente costituzione, non ha ancora svolto un riesame interno analitico, seppur abbia già provveduto a prime azioni di riesame e miglioramento; attraverso le azioni di miglioramento e le raccomandazioni indicate dai valutatori si avranno gli elementi che renderanno possibile l'implementazione di azioni di miglioramento e di revisione della struttura stessa di AQ e si verificherà l'operato del Gruppo di Lavoro ristretto per decidere sulla sua formalizzazione.

#### **Punti di Forza:**

1. Il Regolamento di Funzionamento del Dipartimento di Management descrive il sistema di governo, le funzioni e i compiti degli organi dipartimentali (Direttore, Consiglio e Giunta). Sono previste deleghe su didattica, ricerca, terza missione, PE e comunicazione, internazionalizzazione, monitoraggio e sistemi informativi, gestione master e CUAP, relazioni istituzionali. La Direttrice, inoltre, ha nominato i suoi Vice alla Didattica e alla Ricerca e il Vice-direttore Vicario. Sono istituite la commissione didattica e ricerca. Il Dipartimento è organizzato in 5 sezioni e un gruppo di ricerca per tematiche disciplinari con funzioni e compiti specifici.
2. Il Dipartimento, in coerenza con le indicazioni e le linee guida elaborate dal Presidio della Qualità di Ateneo dispone di un sistema di Assicurazione della Qualità, adeguato alle attività di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale gestite dal Dipartimento.
3. Il Dipartimento ha individuato e nominato un Referente Assicurazione Qualità, che coordina il Team Assicurazione Qualità, il quale adotta misure di progettazione, monitoraggio e valutazione/autovalutazione dell'offerta formativa e delle attività di ricerca

e di terza missione/impatto sociale.

4. Il Dipartimento, per le attività di monitoraggio e riesame, ha elaborato un proprio progetto, SAVADOC® (marchio depositato), con il quale sulla base di fonti documentali dipartimentali, monitora la produttività scientifica dei docenti strutturati e non, in relazione alle soglie ASN e agli esiti VQR; monitora e analizza la progettualità, la terza missione, il PE e l'attività istituzionale, individua le criticità più significative, facendo una sintesi dell'analisi degli scostamenti tra obiettivi di PTD e i risultati ottenuti al monitoraggio annuale.
5. Il dipartimento, recentemente, a partire dal Team di Assicurazione Qualità, ha costituito un Gruppo di Lavoro ristretto, di 6 persone, che comprende la Direttrice, la Vice-Direttrice alla Didattica; il Vice-Direttore alla Ricerca, la Delegata per la Terza Missione/PE, Comunicazione, e il Coordinatore di Polo.

#### Aree di miglioramento:

1. Una lieve criticità è rappresentata dal fatto che il Dipartimento dispone di una sola unità di personale, un tecnologo, fatta eccezione per il personale dedicato ai servizi tecnici per la ricerca e per i CEL.

#### Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

##### Documenti chiave

- **Titolo:**Organizzazione funzionale  
**Descrizione:**Pagina Web del Dipartimento contenente la struttura organizzativa del medesimo  
**Dettagli:**L'intera pagina web del sito. [https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=struttura\\_organizzativa.html](https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=struttura_organizzativa.html)
- **Titolo:**Sistema di Assicurazione della Qualità  
**Descrizione:**Pagina Web del Dipartimento contenente la descrizione del sistema di Assicurazione della Qualità  
**Dettagli:**L'intera pagina web del sito. [https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=assicurazione\\_qualita.html](https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=assicurazione_qualita.html)
- **Titolo:**Monitoraggio annuale del Piano triennale  
**Descrizione:**Documento contenente il primo monitoraggio degli obiettivi e target del PTD 2022-2024.  
**Dettagli:**Pagg. 2-45 del documento. [https://www.management.unito.it/do/documenti.pl/Show?\\_id=mpkq](https://www.management.unito.it/do/documenti.pl/Show?_id=mpkq)  
**File:**Scheda Monitoraggio piano triennale Management 2022-2024 al 31 dicembre 2022.pdf
- **Titolo:**SAVADOC®  
**Descrizione:**Pagina web dello strumento SAVADOC®.  
**Dettagli:**L'intera pagina web del sito. [https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=/SUA\\_new/SUA\\_DOCENTE.html](https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=/SUA_new/SUA_DOCENTE.html)
- **Titolo:**Verbale del Riesame  
**Descrizione:**Documento contenente il Verbale del Riesame.  
**Dettagli:**Tutto il documento  
**File:**Verbale del riesame.pdf

##### Documenti a supporto

- **Titolo:**Verbal di Giunta  
**Descrizione:**Estratti dei Verbal di Giunta del Dipartimento del 23 novembre 2021, del 15 novembre 2022 e del 12 giugno 2023 contenenti le deleghe ai membri della Giunta  
**Dettagli:**Tutto il documento  
**File:**Verbal di Giunta.pdf
- **Titolo:**Verbale del Consiglio  
**Descrizione:**Estratto dal Verbale del Consiglio del Dipartimento di Management del 19 maggio 2023 (IX/2023) con la formalizzazione delle attribuzioni ai Coordinatori di sezione



**Dettagli:**Tutto il documento

**File:**Delibera del Consiglio.pdf

---

- **Titolo:**Verbal di Giunta - Monitoraggio

**Descrizione:**Estratto del Verbale di Giunta di luglio 2022 sul monitoraggio degli obiettivi di breve periodo (2022) e relative azioni, con criticità, ed estratti dei verbali di Giunta da febbraio a maggio 2023 contenenti l'avvio del monitoraggio annuale del PTD al 31/12/2022 e sua approvazione

**Dettagli:**Tutto il documento

**File:**Verbal di Giunta - Monitoraggio.pdf

---

## E.DIP.3)

### E.DIP.3) Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse

**E.DIP.3.1** Il Dipartimento definisce con chiarezza e pubblicizza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse economiche per il finanziamento delle attività didattiche, di ricerca e terza missione/impatto sociale, coerentemente con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo e con i risultati conseguiti.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede E.3].

**E.DIP.3.2** Il Dipartimento definisce con chiarezza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse di personale docente, coerentemente con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo e con i risultati conseguiti.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede E.3].

**E.DIP.3.3** Il Dipartimento definisce i criteri di distribuzione di eventuali ulteriori incentivi e premialità per il personale docente oltre a quelli definiti a livello di Ateneo, sulla base di criteri e indicatori chiari e condivisi, coerenti con le proprie politiche e obiettivi e con la regolamentazione di Ateneo (tenendo conto anche degli esiti dei processi di monitoraggio e valutazione del MUR, dell'ANVUR e dell'Ateneo stesso).

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.1].

**E.DIP.3.4** Il Dipartimento definisce i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale tecnico-amministrativo aggiuntivi a quelli definiti a livello di Ateneo con riferimento alla valutazione delle prestazioni, sulla base di criteri e indicatori chiari e condivisi, dei risultati conseguiti e in coerenza con le indicazioni e le eventuali iniziative di valutazione dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale attuate dall'Ateneo.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.2].

#### Autovalutazione:

Il Dipartimento, nella **distribuzione interna delle risorse economiche**, ne definisce **criteri e modalità**, tenendo conto della **pianificazione strategica, delle indicazioni dell'Ateneo e dei risultati conseguiti**. I criteri e le modalità di distribuzione delle risorse interne sono **comunicati** a tutti i membri del Dipartimento, attraverso i canali ufficiali, nei tempi utili al raggiungimento degli obiettivi strategici e di breve periodo.

Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) stanziato dall'Ateneo viene attribuito in fondo per la **“quota ricerca”** e fondo per la **“quota didattica”**. In corso d'anno l'Ateneo stanza inoltre risorse per supporto al **tutoraggio** e alle **collaborazioni linguistiche**, a rafforzamento della “quota didattica”. Queste fonti di finanziamento ordinarie (unitamente all'eventuale avanzo dell'esercizio precedente) trovano esplicito impiego durante la definizione del **budget annuo**, approvato con delibera del CdD. Le risorse indicate sono fondamentalmente destinate alla copertura delle spese di funzionamento ordinarie dei CdS (docenza a contatto, tutoraggio, collaborazioni alla didattica per esperti linguistici, supporto alla mobilità degli studenti Extra-UE e supporto all'internazionalizzazione) e della ricerca (noleggio e acquisto attrezzature e manutenzione, beni di consumo, cancelleria e spese varie per la ricerca). I residui derivanti sono destinati a co-finanziare Dottorato in Business and Management, contribuendo, pur senza riuscire a coprirne completamente le potenziali richieste di sviluppo, all'internazionalizzazione del percorso dei candidati (visiting all'estero e conferenze), e i premi alla didattica.

Il Dipartimento fa inoltre affidamento su ulteriori risorse d'Ateneo e, nello specifico, sulla **RILO**, sui fondi per borse di dottorato, sui fondi per Assegni di Ricerca e sui fondi per le attività di PE. Per quanto concerne la RILO, la sua destinazione interna è annualmente oggetto di discussione in Commissione Ricerca, la cui proposta di bando è deliberata dal CdD. Il bando contiene: i) l'assegnazione complessiva disponibile (nel 2022, €272.074,38); ii) l'eventuale dettaglio della quota “congelata” su indicazione del CDA dell'Ateneo; iii) il dettaglio del prelievo del Dipartimento, trattenuto per progetti specifici di ricerca (inclusi eventuali co-finanziamenti di assegni e borse di ricerca non ancora coperti), attinto all'occorrenza per esigenze straordinarie/strategiche di volta in volta presentate e deliberate dal CdD; iv) le linee di finanziamento della ricerca possibili, che nel 2022 sono state tre: A1, A2, B. La linea A1 è a progetto, con criteri pubblici, presentato da singoli docenti o gruppi di ricerca; la linea A2, attiva dal 2020, è dedicata ai Professori e Ricercatori che ne facciano richiesta, in base al numero di pubblicazioni in Riviste di Fascia A ASN di settore concorsuale e monografie referate (linea premiale); la linea B è dedicata a giovani ricercatori a tempo determinato con requisiti di età e di conseguimento recente del titolo di dottore di ricerca, che presentino un progetto. Anche per il 2023 la RILO mantiene tale impostazione.

I **fondi destinati a borse per dottorati e quelli per assegni di ricerca** vengono assegnati attraverso bandi pubblici, previa discussione nel Tavolo dei coordinatori dei pesi da dare alle diverse Sezioni (coerentemente con i criteri adottati per la distribuzione dei punti organico) nell'identificazione dei diversi progetti scientifico-disciplinari. I **fondi per PE** in questi anni sono stati destinati individuando quale criterio condiviso la copertura prioritaria di iniziative dipartimentali istituzionali, di ampio respiro e platea numerosa ed eterogenea, preferibilmente quando significative per il legame con il PTD (Forum dell'Economia Aziendale nel 2022, Festival del Management nel 2023, research seminar aperti anche alla collettività professionale), programmate e discusse in Giunta.

Per la copertura delle spese residue legate alle azioni strategiche, necessarie al raggiungimento degli obiettivi di PTD e non coperte dalle fonti ordinarie sopra indicate, si utilizzano le risorse prelevate dal dipartimento su **progetti di ricerca su bandi competitivi, master/CUAP e convenzioni**, il cui utilizzo viene pianificato in sede di approvazione del PTD con riferimento a ciascun obiettivo e relative azioni. Specifici progetti su bandi competitivi, su Master e CUAP e su accordi e convenzioni sono presentati al CdD attraverso piani finanziari gestiti attraverso una contabilità analitica dedicata, monitorata con conti consuntivi analitici.

Il **consuntivo gestionale** annuo relativo all'impiego delle risorse del Dipartimento è **presentato e deliberato dal CdD** (il consuntivo

2022 è stato presentato e deliberato nel mese di Aprile 2023, Verbale del Consiglio), dove sono riportate le voci di costo a preventivo e consuntivo, nonché come sia stato impiegato l'avanzo (nel 2022 come contributo al Dottorato di Ricerca e per i premi alla didattica).

Le modalità ed i criteri di distribuzione interna delle risorse del **personale docente** sono definiti con un approccio partecipativo e **comunicati** nei Consigli di Dipartimento. In particolare, l'applicazione dei criteri di distribuzione dei punti organico alle Sezioni del Dipartimento e ai SSD in esse afferenti avviene sulla base di Linee Guida, che il Tavolo dei Coordinatori si è dato nel 2020, successivamente all'elezione dell'attuale direttrice e all'assegnazione dei punti organico 2019 dall'Ateneo, applicando, con i necessari adattamenti, su scala dipartimentale i criteri e i pesi utilizzati dall'Ateneo per la distribuzione dei p.o. ai dipartimenti (indicatori inerenti a: qualità della didattica, quali fabbisogno e opinione studenti; qualità della ricerca, quali produzione scientifica e partecipazione a bandi competitivi; consistenza della terza missione/impatto sociale o PE; consistenza delle attività istituzionali e organizzative). Tale applicazione avviene almeno annualmente, ricevute le informazioni sulle attribuzioni dall'Ateneo, nel Tavolo dei Coordinatori, con illustrazione successiva in Giunta, e conseguente predisposizione di un documento di programmazione annuale di utilizzo dei punti organico, illustrata e deliberata in CdD. Sempre in CdD si sottopone periodicamente a delibera la messa a terra del programma annuo, nel rispetto dei tempi dei concorsi ancora aperti, mediante bandi su specifiche posizioni nei SSD di interesse.

Il Dipartimento ha istituito negli anni ulteriori **meccanismi di valutazione e incentivazione** per il personale docente, attraverso **premi alla didattica e forme di incentivo alla ricerca di qualità** (denominati premi nel linguaggio comune). I **criteri e le modalità** sono formalmente definiti e si basano su **indicatori misurabili e condivisi**, che tengono in considerazione **le strategie e gli obiettivi** del Dipartimento stesso.

Per quanto concerne i premi alla didattica, essi sono stati istituiti a partire dal 2019 (Delibera del CdD del 30 settembre 2019). Vengono assegnati sei premi, distinti per livello di incardinamento (Ricercatori Universitari, RTD di tipo A, RTD di tipo B, Professori Associati, Professori Ordinari) e in base al livello di CdS (triennale e magistrale). I criteri sono chiaramente definiti (le medie delle valutazioni Edumeter espresse dagli studenti per a.a. sui seguenti indicatori: Puntualità nell'orario delle lezioni, Capacità di stimolare l'interesse sulla materia, Chiarezza espositiva e Reperibilità del docente) e gli indicatori sono calcolati attraverso dati ufficiali di Ateneo. I vincitori sono proclamati ufficialmente in CdD e l'elenco dei primi tre classificati in ciascuna categoria viene pubblicato annualmente sulla Home Page del sito del Dipartimento. Ai vincitori è consegnata una pergamena e assegnato un premio monetario pari a € 1000, da utilizzare per spese inerenti alla didattica (in primis, per corsi di aggiornamento e formazione).

Per quanto concerne l'**incentivo alla ricerca di qualità**, istituito a partire dal 2020, criteri e indicatori sono contenuti direttamente nel Bando RILO, ove è stata istituita la Linea A.2, in cui una quota di ricerca locale viene assegnata alle domande presentate considerando le pubblicazioni del/la candidato/a. L'indicatore di riferimento è la produttività scientifica del proponente con parziali differenziazioni, che tengono conto delle peculiarità delle diverse aree di ricerca presenti in Dipartimento (Area 8, 12, 13a e 13b). Quindi, per tutte le aree si considerano le pubblicazioni scientifiche su fascia A ASN di settore concorsuale (unicamente articoli su rivista – 03A) ed il numero (con valore ponderato  $\times 5$ ) di monografie in collana con referaggio da Comitato Scientifico o da esperti anonimi (Area 8, 12, 13a) o di monografie pubblicate in collane referate accreditate AIDEA (Area 13b). La fonte ufficiale dei dati è stata nel 2022 SAVADOC®, nel 2020 e 2021 la Scheda SUA docente. Per l'Area 12, l'Area 8 e l'Area 13a, che sono nella medesima graduatoria avendo gli stessi criteri di assegnazione, sono previsti nove premi, equamente distribuiti fra Professori di prima fascia (primi tre classificati), seconda fascia (primi tre classificati) e ricercatori (primi tre classificati). Nove premi sono anche previsti per l'Area 13b, con la medesima ripartizione di cui sopra. Nel 2022 questa linea di finanziamento A2 aveva un budget di € 18.000 (€ 1000 per vincitore). I vincitori sono proclamati ufficialmente in CdD e ricevono una pergamena.

L'istituzione, quindi, dei premi alla didattica e della linea di finanziamento premiale RILO è allineata con le politiche e gli obiettivi del Dipartimento, che rimandano ai criteri premiali definiti dall'Ateneo, e sono orientati al miglioramento della qualità della didattica, in modo da soddisfare i fabbisogni e le aspettative della componente studentesca e delle parti sociali, e al miglioramento della qualità della ricerca e del posizionamento del Dipartimento in sede di VQR.

Sono inoltre previsti incentivi a favore del personale tecnico-amministrativo che opera nei dipartimenti, legati al Regolamento Premialità d'Ateneo.

#### **Punti di Forza:**

1. L'Ateneo, con fondi propri, può fornire risorse, la cui destinazione viene discussa e deliberata in dipartimento, con lo scopo di favorire giovani ricercatori, progetti di ricerca, pubblicazioni in fascia A e così via.
2. I punti organico in dipartimento vengono discussi e quindi distribuiti tenendo conto degli indicatori inerenti la qualità della didattica, la qualità della ricerca, la consistenza della terza missione/impatto sociale o PE, la consistenza delle attività istituzionali e organizzative.
3. Il Dipartimento ha predisposto propri meccanismi di valutazione e incentivazione per il personale docente. Dalla visita *in loco* è emerso che gli incentivi alla ricerca vengono erogati partecipando ad un bando finanziato da un fondo di Ateneo. Una delle linee del bando è premiale; i docenti che applicano per questa specifica linea vengono valutati sulla base della produzione scientifica. Il premio è destinato a fondi per la ricerca.

## Aree di miglioramento:

1. Il Dipartimento non prevede forme di incentivazione e premialità proprie a favore del personale tecnico-amministrativo che opera nel dipartimento
2. Le risorse economiche del dipartimento coprono le spese di funzionamento ordinarie dei CdS e della ricerca. I residui vengono utilizzati per co-finanziare il Dottorato in Business and Management, contribuendo solo in parte alle potenziali richieste di sviluppo, all'internazionalizzazione del percorso dei candidati.

## Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

### Documenti chiave

- **Titolo:**Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)  
**Descrizione:**Delibera del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione contenente la sintesi delle risorse del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per il 2022  
**Dettagli:**Pagina 3 in Tabella  
**File:**Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).pdf
- **Titolo:**Verbale del Consiglio  
**Descrizione:**Delibera del Consiglio di Dipartimento di approvazione del consuntivo gestionale  
**Dettagli:**Tutto il documento  
**File:**Verbale del Consiglio.pdf
- **Titolo:**Modalità e criteri di distribuzione interna delle risorse  
**Descrizione:**Verbale della Giunta dell'11 maggio 2020 con la discussione sulla proposta di criteri e modalità per l'assegnazione dei punti organico alle Sezioni/SSD curata dal Tavolo dei coordinatori, con allegate le Linee Guida  
**Dettagli:**Articolo 2, pagine da 3 a 5 ed Articolo 4, pagina 5  
**File:**Modalità e criteri di distribuzione interna delle risorse.pdf
- **Titolo:**Premi alla didattica  
**Descrizione:**Criteri e modalità per l'assegnazione dei premi alla didattica per il personale docente e ricercatore  
**Dettagli:**Articolo 2, pagine 1-2  
**File:**Premi alla didattica.pdf
- **Titolo:**Ricerca LOcale  
**Descrizione:**Il bando contiene le modalità di distribuzione dei Fondi della Ricerca Locale ed i criteri di distribuzione di ulteriori premialità al personale docente e ricercatore  
**Dettagli:**Articoli 4 e 5  
**File:**Ricerca LOcale.pdf

### Documenti a supporto

- **Titolo:**Programma annuo  
**Descrizione:**Estratto del Verbale del Consiglio di Dipartimento del 17 giugno 2022 di programmazione dell'impiego dei punti organico 2021  
**Dettagli:**Pagina 3, sezione B) Parte riservata I (professori di I e II fascia, ricercatori) punto 1. Provvedimenti per l'organico del Dipartimento  
**File:**Programma annuo.pdf
- **Titolo:**Vincitori premi alla didattica  
**Descrizione:**Verbale del Consiglio di Dipartimento con l'assegnazione dei premi alla didattica  
**Dettagli:**Pagina 3

**File:**Vincitori premi didattica.pdf

---

- **Titolo:**Vincitori premi alla ricerca

**Descrizione:**Verbale del Consiglio di Dipartimento con l'assegnazione degli incentivi alla ricerca

**Dettagli:**Pagina 3

**File:**Vincitori premi ricerca.pdf

---

## E.DIP.4)

### E.DIP.4) Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

**E.DIP.4.1** Il Dipartimento dispone di risorse di personale docente e ricercatore adeguate all'attuazione della propria pianificazione strategica e delle attività istituzionali e gestionali.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.3].

**E.DIP.4.2** Il Dipartimento promuove, supporta e monitora la partecipazione di docenti e tutor didattici a iniziative di formazione/aggiornamento didattico nelle diverse discipline, ivi comprese quelle relative all'uso di metodologie didattiche innovative anche tramite l'utilizzo di strumenti online e all'erogazione di materiali didattici multimediali.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.1].

**E.DIP.4.3** Il Dipartimento dispone di risorse di personale tecnico-amministrativo adeguate all'attuazione della propria pianificazione strategica e delle attività istituzionali e gestionali.

**E.DIP.4.4** Il Dipartimento promuove, supporta e monitora la partecipazione del personale tecnico-amministrativo a iniziative di formazione/aggiornamento con particolare attenzione a quelle organizzate dall'Ateneo.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.2].

**E.DIP.4.5** Il Dipartimento dispone di adeguate strutture, attrezzature e risorse di sostegno alla didattica, alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale e ai Dottorati di ricerca (se presenti).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 e D.PHD.2 dei CdS e dei Dottorati di Ricerca afferenti al Dipartimento e oggetto di visita].

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione dei requisiti di sede B.3.2, B.4.1 e B.4.2].

**E.DIP.4.6** Il Dipartimento fornisce un supporto adeguato e facilmente fruibile a docenti, ricercatori, dottorandi e studenti per lo svolgimento delle loro attività di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale, verificato dall'Ateneo attraverso modalità strutturate di rilevazione di cui all'aspetto da considerare B.1.3.3.

[Questo aspetto da considerare serve da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.3].

#### Autovalutazione:

Riguardo alla **pianificazione strategica** e alle **attività istituzionali e gestionali**, il Dipartimento dispone di 107 [risorse di personale docente e ricercatore](#), caratterizzate da **multidisciplinarietà** nei SSD di inquadramento. Il **trend di reclutamento** vede una crescita del 30,4% negli ultimi 5 anni, che consente di considerare sostenibili gli obiettivi del PTD sotto il profilo dei [carichi di lavoro sulla didattica e sugli impegni istituzionali-gestionali](#), nonché sulla **qualità della ricerca** (cfr. E.DIP.1). Il Dipartimento comunque, sul fronte della didattica, ricorra anche a **docenze a contratto** e per **chiara fama**, utili per attrarre professionisti e docenti stranieri sui CdS in lingua inglese.

E' necessario un leggero potenziamento per allinearsi all'**indice medio di soddisfazione della didattica** dell'Ateneo (a.a. 21/22, Ateneo 88,95%; Dipartimento 88,21%): si consideri però come elemento critico il rapporto studenti/docenti del Dipartimento, valore medio di 59,47, calcolato sui CdS in cui si è capofila, a fronte di un rapporto medio di Ateneo nell'area umanistico-sociale pari a 30 e di una media nazionale per la classe di laurea pari a 37,78 (iC27, anno 2022, ANVUR). Il confronto sull'indice di soddisfazione fra Referente AQ, Vice-Direttrice alla Didattica e i Presidenti dei CdS ha confermato la criticità legata al rapporto studenti/docenti e ha evidenziato alcune problematiche su specifici insegnamenti, oggetto di azioni correttive da parte dei Presidenti dei CdS. Analogο confronto con il Coordinatore del Dottorato non ha messo in evidenza criticità particolari.

Le risorse del personale docente sono supportate nella partecipazione a iniziative di **formazione/aggiornamento didattico**. Al [programma IRIDI](#) hanno partecipato 12 docenti al livello Start (ricercatori neoassunti) e 10 al Full (personale docente). Considerato il numero dei docenti del Dipartimento (98 al 31/12/2022), 22 rappresentano il 22,5% del corpo docente; tale aspetto rappresenta una **criticità**, cui si sta cercando di porre rimedio proponendo la partecipazione ai docenti i cui esiti valutativi della didattica (Edumeter) siano sotto media dipartimentale. Azioni correttive vanno anche prese con riferimento ai tutor didattici, oggi formati dal docente di riferimento dell'insegnamento su cui prestano servizio. Per i corsi di laurea in **lingua inglese**, il Dipartimento ha promosso la partecipazione del personale docente e ricercatore a corsi di **formazione/aggiornamento dedicati**, quali l'English Medium Instruction (EMI), promosso dal Centro Linguistico di Ateneo (progetto [Open Badge@Claunito](#)). Hanno preso parte 12 docenti dei 64 madrelingua italiani impegnati sugli insegnamenti (18,7%). Il Dipartimento ha promosso la partecipazione al corso *An Introduction to teaching EMI Online* sull'impiego delle nuove tecnologie nell'insegnamento in inglese (4 docenti partecipanti). La partecipazione è stata monitorata: era necessario presiedere a un numero minimo di appuntamenti (IRIDI) e/o il superamento di un test finale (EMI), per l'ottenimento dell'attestato di partecipazione o del Badge. Infine, il Dipartimento ha aderito al Teaching and Learning Center (la Vice-Direttrice alla didattica è nel Consiglio Direttivo).

Il Dipartimento non dispone di risorse di PTA. Gli obiettivi del Piano Strategico sono il principale riferimento per la declinazione degli obiettivi di performance individuale del personale. Il PTA assegnato al Polo partecipa alle attività formative organizzate dall'Ateneo e il monitoraggio è effettuato dalla direzione di Ateneo. Da un punto di vista dell'adeguatezza, si rilevano **criticità** sul fronte quantitativo, specie per ciò che concerne i servizi di supporto alla comunicazione, terza missione/PE, internazionalizzazione e amministrazione/approvvisionamenti (soprattutto su missioni e richieste d'acquisto).

Il Dipartimento dispone di **spazi strutturati per la didattica** presso la **SME**, ovvero 31 aule didattiche di diversa capienza, in grado di ospitare dai corsi del primo anno della Laurea Triennale in Economia aziendale (quattro Aule da 424 posti l'una), ai Master professionalizzanti (aulette da 20 posti). Vi sono 6 aule informatiche, 7 aule studio e tavoli lettura (240 persone) e 5 sale riunioni. Infine, sono state attivate 2 sale ristoro (90 utenti). Nel sito è possibile verificare l'occupazione delle [aule](#), prenotarle e visualizzare le

informazioni su capienza e dotazioni informatiche. Si rileva un certo livello di saturazione degli spazi, in particolare quelli comuni per gli studenti (aule studio, spazi ristoro e biblioteca) e la mancanza di aule di capienza media (200 postazioni). Si devono ancora conoscere ufficialmente gli esiti delle valutazioni ministeriali sulla fase B del progetto Reinventing UNITO, destinato in parte alla ristrutturazione di SME. Tale progetto amplierà gli spazi per la didattica, quelli comuni per gli studenti, ma anche le zone uffici e la biblioteca, prevedendo una mensa. A ciò si aggiunge la prospettiva di liberare e allocare gli spazi ad oggi assegnati alla business school ESCP (primavera 2024), sia per aule che uffici.

La didattica in inglese viene ospitata presso la **SAA**, unitamente al CdS in Management dell'Informazione e Comunicazione Aziendale. In SAA sono presenti 15 aule (capienza tra 15 e 190 posti), l'Aula Magna (300 posti), l'Aula d'Onore (160 posti) e l'Aula Master (60 posti). Vi sono due laboratori, per 51 postazioni PC fisse. Vista la crescita di studenti sull'offerta formativa dei CdS in lingua, si sta assistendo a una certa sofferenza in termini di spazi presso la SAA. E' in corso la valutazione sullo spostamento del Master Degree in Business Administration presso la SME, dove vi sarebbe la disponibilità delle aule e di una segreteria didattica dedicata. La decisione definitiva dipende dalla possibilità o meno di recuperare l'Aula d'Onore in SAA, attualmente destinata da convenzione UNITO al CdS in Scienze delle Attività Motorie e Sportive.

La Laurea Triennale in Economia Aziendale è anche offerta in due **sedì decentrate**, per accogliere le esigenze dei territori extra-metropolitani: Cuneo (Sede Mater Amabilis) e Biella (Sede Città Studi). Presso la sede di Cuneo si contano 4 aule didattiche per complessivi 520 posti e un laboratorio informatico (28 postazioni). La sede di Biella dispone di 24 aule, con capienze fra 20 a 170 posti, 1 laboratorio informatico, 1 biblioteca con sala studio (96 posti) ed 1 centro congressi. Il servizio di verifica dell'occupazione e prenotazione aule è in via di implementazione, ma non risultano particolari criticità al riguardo.

Per quanto concerne la valutazione degli spazi, EDUMETER (a.a. 2021-2022) riporta un indice di soddisfazione medio espresso dagli studenti al 91,88% (oltre 35.172 schede).

Per il **Corso di Dottorato**, il Dipartimento ha dedicato ai Dottorandi uno spazio apposito ubicato al primo piano dell'edificio storico (48 postazioni), funzionale allo scopo del lavoro in team multidisciplinari. Tale decisione, assunta nel 2021 dalla Giunta, è stata attuata per rispondere alle esigenze della Scuola di Dottorato che aveva segnalato una criticità di spazi.

Infine, per il **personale docente e PTA**, gli uffici sono nell'edificio storico della SME. Data la crescita del personale docente del 30,4% dal 2018 ad oggi, gli spazi per uffici stanno progressivamente saturandosi. Per ciò che concerne il PTA, gli spazi sono in condivisione e questo favorisce il lavoro su processo e il coordinamento, seppur anche in questo caso gli spazi si stiano progressivamente saturando. Per le azioni correttive si veda quanto indicato in tema di Reinventing Unito ed ESCP.

La SME è un nodo del **Sistema Bibliotecario** d'Ateneo, ospitando la **Biblioteca di Economia e Management (BEM)**. Il patrimonio della Biblioteca si fonda su 280.000 volumi (8 km di scaffali) che coprono tutte le discipline dell'ambito economico-manageriale. La BEM, oltre al servizio di consultazione e prestito, offre anche servizi di consultazione da remoto delle banche dati, ebooks e journal, preparazione della tesi, gestione corretta delle fonti bibliografiche e preparazione di esami in lingua inglese. Tali **servizi sono fruibili ed accessibili** dalle componenti docente e studentesca. La BEM svolge anche un'intensa attività di terza missione.

Per la didattica, come previsto dalle linee guida del PQA, il Dipartimento ha attivato la **Piattaforma di E-learning** (Moodle), sistema per la gestione dell'apprendimento e dell'insegnamento ove sono inseriti tutti gli insegnamenti dei CdS che afferiscono al Dipartimento. Su Moodle sono caricati i materiali didattici in diversi formati, è possibile interagire con gli studenti/studentesse attraverso il Forum, organizzare e preparare mock-test, caricare video-pillole (per i corsi di Laurea in complex learning) o le registrazioni delle lezioni (periodo pandemico).

Inoltre, sono presenti opportune risorse e strutture che tengono conto dei bisogni delle persone con particolari necessità (BES/DSA).

Il **Progetto Good Practice di Ateneo** consente di rilevare il livello di soddisfazione dell'utenza (studenti, docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti e PTA) sui servizi tecnici e amministrativi erogati. La sezione intranet di Ateneo evidenzia i risultati rilevati sul Polo SME e verso benchmark di Ateneo (anno 2021), seppur con tassi di risposta bassi. Per le categorie identificate non si segnalano valori sotto la soglia del 3 (scala da 1 a 6). Gli utenti più critici sono i docenti (tasso di compilazione: 29%). Le aree di criticità per le diverse popolazioni sono: i) Docenti: approvvigionamenti e sistemi informativi; ii) PTA: sistemi informativi e contabilità; iii) Studenti: nessuna particolare criticità (tasso di compilazione: 3%). Le azioni correttive necessitano di una più ampia base campionaria e di analisi di benchmark sui diversi servizi erogati.

## **Punti di Forza:**

1. Ai fini della pianificazione strategica e alle attività istituzionali e gestionali il Dipartimento si avvale di risorse di personale docente e ricercatore adeguate.
2. Il Dipartimento promuove, supporta e monitora diverse iniziative di formazione/aggiornamento didattico, indirizzate a docenti, comprese quelle relative all'uso di metodologie didattiche innovative. Tuttavia, solo il 22,5% del corpo docente ha partecipato al programma IRIDI. Il Dipartimento provvede anche a incentivare e monitorare la partecipazione a corsi di formazione/aggiornamento dedicati ai docenti per i CdS in lingua inglese. Il Dipartimento ha attivato la Piattaforma di E-learning (Moodle), sistema per la gestione dell'apprendimento e dell'insegnamento, e in piattaforma sono stati inseriti tutti gli



insegnamenti dei CdS che afferiscono al Dipartimento.

3. Sul sito è possibile verificare la disponibilità delle aule, prenotarle e visualizzare le informazioni su capienza e dotazioni informatiche.
4. L'Ateneo ha predisposto Il Progetto Good Practice di Ateneo che consente di rilevare il livello di soddisfazione dell'utenza (studenti, docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti e PTA) sui servizi tecnici e amministrativi erogati.
5. Il PTA partecipa alle attività formative organizzate dall'Ateneo e il monitoraggio è effettuato dalla direzione di Ateneo.

#### Aree di miglioramento:

1. Il Dipartimento non dispone, dal punto di vista quantitativo, di risorse di personale tecnico-amministrativo proprie; si rilevano criticità, in particolare per quanto riguarda i servizi di supporto alla comunicazione, terza missione/PE, internazionalizzazione e amministrazione.

#### Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

##### Documenti chiave

- **Titolo:**Risorse di personale docente e ricercatore  
**Descrizione:**Pagina web del Dipartimento di Management contenente la descrizione dei docenti e ricercatori del Dipartimento, suddivisi per ruolo (Ordinari, Associati, Ricercatori), Area e Settore Scientifico Disciplinare (SSD)  
**Dettagli:**L'intera pagina web del sito. <https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=persone.html>
- **Titolo:**Carichi di lavoro sulla didattica e sugli impegni istituzionali-gestionali  
**Descrizione:**File contenente i carichi didattici (2022-2023), istituzionali e gestionali dei docenti del Dipartimento  
**Dettagli:**Tutto il documento  
**File:**Carichi di lavoro sulla didattica e sugli impegni istituzionali-gestionali.xlsx
- **Titolo:**Programma Iridi  
**Descrizione:**Docenti che hanno partecipato ai corsi di formazione nell'ambito del Programma Iridi ottenendo i Badge "Progettazione, conduzione e valutazione di attività didattiche in Università" e "Insegnamento di qualità, in presenza e a distanza, valutazione e inclusione"  
**Dettagli:**Tutto il documento  
**File:**Programma IRIDI.pdf
- **Titolo:**Open Badge@Claunito  
**Descrizione:**Sito Internet con la descrizione del progetto ed i Badge che possono essere rilasciati, fra cui EMI  
**Dettagli:**L'intera pagina web del sito. <https://best.it/project/show/115>
- **Titolo:**Aule  
**Descrizione:**Pagina web del Dipartimento di Management indicante aule e spazi disponibili per la didattica e con il servizio a supporto del personale docente per la prenotazione delle aule.  
**Dettagli:** L'intera pagina web del sito. <https://www.management.unito.it/do/home.pl/View?doc=aule.html>
- **Titolo:**Biblioteca di Economia e Management (BEM)  
**Descrizione:**Pagina web della Biblioteca di Economia e Management con la descrizione dei servizi agli studenti (Menù a tendina "Servizi").  
**Dettagli:**L'intero sito. <https://www.bem.unito.it/it>
- **Titolo:**Piattaforma di E-learning  
**Descrizione:**Pagina web contenente la Piattaforma E-learning della Scuola di Management ed Economia, con gli insegnamenti afferenti al Dipartimento di Management.  
**Dettagli:**L'intera pagina web del sito. <https://elearning.unito.it/sme/>

- **Titolo:**Progetto Good Practice Ateneo

**Descrizione:**Risultati del Progetto Good Practice dalla Intranet di Ateneo

**Dettagli:**Tutto il documento

**File:**Progetto Good Practice Ateneo - Intranet UniTo.pdf

---



## Andamento KPI Dipartimento

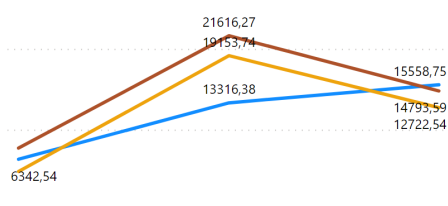
Riferimento

AVA3

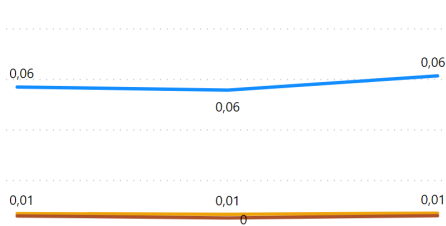
Edizione 9/2023

### Ambito I - Indicatori Dipartimenti Universitari

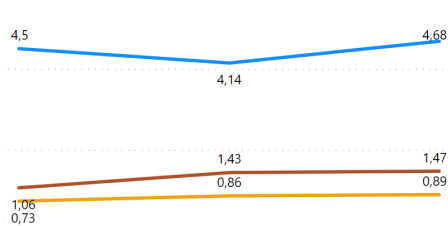
AVA3 - I.0.0.A - Proventi per docente (ricerche, trasf. tecn. e finanz. competitivi)



AVA3 - I.0.0.B - N° spin off e brevetti per docente



AVA3 - I.0.0.C - N° attività terza missione sui docenti



2020 2021 2022 2020 2021 2022 2020 2021 2022

● Dipartimento ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche

Dettaglio

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori Dipartimento (ANVUR):** Pienamente soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di andamenti quasi sempre crescenti e di confronti prevalentemente positivi.