



Società Italiana di
MANAGEMENT

MESTIERE E CARRIERA DEL DOCENTE DI MANAGEMENT

GRUPPO DI LAVORO

GUIDO BORTOLUZZI, SANDRO CASTALDO, ALBERTO PASTORE, TONINO PENCARELLI



INDICE

1. Premessa
2. Obiettivi
3. Principi di riferimento
4. Le quattro dimensioni sinergiche del mestiere
 - Didattica
 - Ricerca
 - Terza Missione
 - Servizio
5. Le principali sfide
6. Alcune problematiche di ordine etico
7. Le linee guida operative
 - Didattica
 - Ricerca
 - Terza Missione
 - Servizio
8. I profili professionali – requisiti per i candidati al ruolo
 - 8.1. Principi e indicatori
 - 8.2. Quadro sinottico

1. PREMESSA

La Società Italiana di Management ha definito le «Linee Guida per il Mestiere e la Carriera del Docente», formalizzate in due documenti:

1. Mestiere e carriera del docente di management - Linee guida Generali
2. Mestiere e carriera del docente di management - Aspetti applicativi

I documenti costituiscono un aggiornamento ed affinamento del lavoro realizzato da SIMA nel 2015 e già diffuso presso la base degli associati.

Il tema affrontato è articolato e complesso, per cui i due documenti sono relativamente «ponderosi». Pertanto, si è ritenuto di affiancare agli stessi la presente sintesi, che ne riporta gli aspetti principali.

Sollecitiamo peraltro i colleghi a leggere con cura la documentazione completa.

2. OBIETTIVI

Gli obiettivi del lavoro sono molteplici e attengono la sfera organizzativa, quella della valutazione, quella etico-morale, fino ad arrivare ad aspetti identitari e comunitari.

In sintesi, possiamo evidenziare i seguenti:

1. Delineare gli elementi cardine che caratterizzano il mestiere del docente di management nella sua multidimensionalità e nei suoi tratti evolutivi
2. Orientare l'azione dei docenti di management in modo coerente ed equilibrato verso quello che dovrebbe essere il fine ultimo: creare valore per la società e l'economia
3. Offrire delle risposte a problematiche di tipo etico-morale che interessano il nostro lavoro
4. Fornire ai ricercatori e docenti più giovani le linee guida perché possano sviluppare il proprio percorso di crescita all'interno di un quadro di riferimento condiviso e orientato al lungo periodo
5. Supportare i docenti chiamati a operare nelle Commissioni di concorso offrendogli delle modalità di valutazione omogenee e condivise, che tengano conto di tutti gli aspetti che caratterizzano la nostra attività
6. Fornire delle indicazioni per la migliore configurazione dei sistemi di valutazione delle nostre discipline, sia in sede di valutazioni nazionali (ASN, VQR) che locali.

3. PRINCIPI DI RIFERIMENTO (VERSO L'A.R.R.T.E.)

I principi di riferimento che dovrebbero guidare il docente di management possono essere rappresentati attraverso un acronimo-slogan sintetico: il nostro Mestiere va interpretato a regola d'A.R.R.T.E., secondo i principi di Apertura, Rigore, Rilevanza, Trasferimento, Etica.

- **Apertura:** partecipare al dibattito scientifico internazionale e operare in team di ricerca inter-universitari e inter-disciplinari; uscire dalla torre d'avorio, sviluppare una concreta e proficua interazione con le imprese, il territorio, le istituzioni, la società, partecipare al dibattito socio-economico del nostro Paese.
- **Rigore:** fare ricerca di qualità adottando metodologie rigorose da un punto di vista scientifico (quantitative e qualitative).
- **Rilevanza:** produrre studi e pubblicazioni che abbiano ricadute concrete per il mondo produttivo e per la società, generando conoscenza come risorsa competitiva per il Paese.
- **Trasferimento:** adoperarsi per il trasferimento delle conoscenze ai vari pubblici di riferimento mediante didattica di qualità, formazione permanente, pubblicazioni scientifiche, didattiche, divulgative, eventi culturali, pubblicistica, think thank, etc..
- **Etica:** svolgere il Mestiere secondo coscienza, seguendo i principi della deontologia professionale, rappresentati nel Codice Etico

4. LE QUATTRO DIMENSIONI SINERGICHE DEL MESTIERE DEL DOCENTE

Il contributo che un docente di management può dare alla comunità riguarda quattro dimensioni tra loro strettamente interrelate: la ricerca, la didattica, la terza missione e le attività di servizio.

La ricerca e la didattica costituiscono il cuore del nostro mestiere.

Ricerca

- La concezione e attuazione di una ricerca destinata a pubblicazione deve basarsi sulla valutazione del **contributo che essa fornisce all'avanzamento della conoscenza e delle possibili ricadute ed implicazioni** nella concreta azione manageriale e nei processi di creazione di valore sociale. Il necessario ed imprescindibile rigore della ricerca è al servizio della sua rilevanza.

Didattica

- La didattica e la formazione devono essere **orientate verso i contenuti formativi effettivamente richiesti** dal mondo produttivo, ma senza limitarsi a trasmettere le conoscenze tecniche disciplinari: occorre trasferire un solido metodo di studio, di analisi e di lavoro che possa guidarli durevolmente nei mutevoli contesti lavorativi. Esse devono favorire sia lo sviluppo del **sapere**, che del **saper essere** e del **saper fare**. Inoltre, didattica e formazione devono essere fortemente ancorate agli avanzamenti della ricerca ed attuate attraverso le più moderne modalità, con un ampio ricorso alla didattica attiva ed il supporto delle tecnologie digitali.

4. LE QUATTRO DIMENSIONI SINERGICHE DEL MESTIERE DEL DOCENTE

Terza missione

- E' una componente imprescindibile del mestiere del docente che consente di **mettere a disposizione della società**, nelle sue varie articolazioni, i risultati della ricerca e specifiche attività di servizio, andando a produrre «beni pubblici».,

Servizio

- La funzione di servizio all'Università è la quarta componente del mestiere del docente ed è sinergica con le nostre competenze: insegniamo a gestire le organizzazioni e possiamo contribuire affinché la nostra organizzazione funzioni al meglio. E' dunque importante che nei dipartimenti e nei processi di valutazione si dia un **adeguato riconoscimento all'impegno dei docenti che si dedicano alle attività di servizio**, senza le quali gli atenei non riuscirebbero a perseguire con efficacia le loro finalità istituzionali.

Le quattro dimensioni sono “egualmente importanti” e soprattutto devono essere poste in forte sinergia, anche se possono avere un peso specifico diverso a livello individuale e nelle varie fasi di sviluppo di carriera del docente.

Ciò anche in funzione dell'utilità di una specializzazione di missione da parte di alcuni docenti, che possono in tal modo fornire un contributo di alta qualificazione alle loro organizzazioni di riferimento e alla comunità.

4. LE QUATTRO DIMENSIONI SINERGICHE DEL MESTIERE DEL DOCENTE

Non è facile trovare docenti che sappiano associare capacità elevate in tutte le dimensioni.

In ogni caso, si può affermare che le quattro dimensioni assumono **una importanza diversa nelle fasi del «ciclo di vita del docente»**. Nella prima fase l'attività deve essere prevalentemente orientata alla componente di ricerca, per poi vedere un progressivo affiancamento delle altre componenti. Ciò presenta un risvolto anche sulle tipologie di pubblicazioni che dovrebbero caratterizzare le diverse fasi del ciclo di vita: papers e articoli specializzati nelle prime fasi di sviluppo, cui affiancare successivamente monografie che possano esprimere la sintesi di ampi percorsi di ricerca e eventualmente manuali che abbiano una valenza più divulgativa.

Qualora, nelle fasi più avanzate della carriera, il docente riesca a concentrare tutte le abilità richieste, le sinergie tra le quattro dimensioni raggiungono il massimo della loro espressione:

- a) L'attività di ricerca di elevato standing, con prodotti di ricerca di qualità, viene valorizzata nell'attività di docenza e nell'interazione con le imprese e gli attori socio-istituzionali;
- b) L'attività didattica è particolarmente stimolante ed efficace se basata su contenuti originali e modalità innovative, ad esempio trasformando l'aula in un laboratorio di analisi e di sviluppo di competenze complementari alla ricerca applicata, capace di costruire valore per la società;
- c) Ricerca e didattica contribuiscono attivamente e positivamente alle attività di terza missione che diventano un'importante fonte di reputazione e di finanziamento per l'istituzione;
- d) Nelle attività di servizio, il docente di management può svolgere ruoli e funzioni di leadership grazie alle competenze socio-economiche e strategico-operative che sono indispensabili per il buon funzionamento delle organizzazioni.

5. ALCUNE SFIDE IMPORTANTI

Tra le numerose sfide che la nostra comunità e i singoli docenti si trovano ad affrontare, poniamo l'attenzione sulle seguenti.

Internazionalizzazione

- Per valorizzare la cultura e l'economia del nostro Paese, è indispensabile **collocarsi sempre più all'interno del dibattito internazionale**. Particolarmente importante per un docente di management è, tra l'altro, partecipare attivamente a convegni internazionali, partecipare, anche come coordinatore, a gruppi di ricerca con partner internazionali, trascorrere dei periodi di visiting e di studio in atenei stranieri, fornire la disponibilità ad essere revisore di riviste internazionali, entrare progressivamente nei comitati editoriali di queste riviste.

Legame con il territorio e terza missione

- Occorre rafforzare il **legame con il territorio**, anche per **favorire l'integrazione tra le quattro dimensioni del mestiere del docente di management**. Il contesto territoriale è spesso il luogo in cui si generano le informazioni che sono alla base delle nostre ricerche, nonché dove si collocano gran parte degli stakeholders verso cui indirizziamo e con cui verifichiamo le implicazioni di policy e management che sviluppiamo nell'ambito della terza missione. Il forte collegamento esiste anche con l'attività di docenza, che deve essere finalizzata in ultima istanza a far crescere le competenze e le capacità competitive delle organizzazioni che operano nel nostro Paese. Nell'ambito delle attività di terza missione, è importante anche potenziare il **public engagement**, che comprende, tra le altre cose, l'attività di **divulgazione dei risultati e delle implicazioni della ricerca**.

5. ALCUNE SFIDE IMPORTANTI

La valutazione e la misurazione della qualità

Il docente di management è chiamato a garantire ai propri stakeholders un'elevata qualità delle proprie prestazioni, che è oggetto di attenta valutazione.

- La ricerca è sempre più valutata sulla base della capacità di accedere a finanziamenti e a canali di pubblicazione prestigiosi, della rilevanza dei temi trattati e dei risultati raggiunti per gli stakeholder di riferimento, della visibilità dell'attività svolta.
- La didattica è misurata sulla base dell'attrattività dei corsi, del giudizio che esprimono i partecipanti, del livello di placement che la formazione ricevuta consente.
- La terza missione viene valutata in termini di valorizzazione economica e/o sociale della conoscenza, guardando ad aspetti come il trasferimento tecnologico, l'interazione con i policy makers e il mondo delle imprese, la creazione e qualificazione di beni pubblici, la capacità di attrazione di finanziamenti conto terzi.
- Il contributo all'istituzione viene misurato in termini di incarichi assunti e di relativi risultati ottenuti.

Questa forte attenzione alle prestazioni è un aspetto positivo, connaturato alla disciplina del management, ma presuppone un'adeguata definizione e condivisione dei criteri e delle metriche di valutazione, in un'ottica multidimensionale, per orientare con chiarezza la comunità, soprattutto nelle sue componenti più giovani, nel loro lavoro e nel percorso di sviluppo e di carriera.

E' molto importante che le metriche individuate siano condivise e stabili nel lungo periodo, affinché esse possano costituire dei riferimenti certi per membri della comunità e consentano di attivare processi di miglioramento della qualità delle prestazioni, volti ad ottenere da una parte un adeguato riconoscimento dei risultati dei singoli, e dall'altra un buon posizionamento della nostra comunità scientifica nel suo complesso a livello nazionale ed internazionale.

6. ALCUNI ASPETTI CRITICI DAL PUNTO DI VISTA ETICO

Con riferimento agli aspetti etici, vengono messi in evidenza in particolare i seguenti aspetti critici:

Rigore vs. rilevanza

- Può accadere che uno studioso focalizzi la propria attenzione sulla correttezza metodologica di una ricerca, lasciando in subordine la rilevanza e l'impatto, cercando di ottenere comunque un buon outlet di pubblicazione. Tuttavia, se consideriamo la nostra professione come attività di servizio al pubblico ed alla società nel suo complesso, una condotta etica richiede di considerare prioritarie l'utilità e le ricadute economico-sociali del nostro lavoro. Resta fermo il fatto che una ricerca ben concepita e ben fatta deve essere rigorosa e rilevante insieme

Scelta dei canali di pubblicazione e Riviste predatorie

- La pubblicazione dei risultati di ricerca deve avvenire presso canali caratterizzati da trasparenza, serietà, professionalità. In particolare, per quanto riguarda le riviste scientifiche, è fortemente auspicato evitare il ricorso alle cosiddette «riviste predatorie», ovvero a riviste - di tipo open access o non - che pubblicano articoli senza svolgere un adeguato processo di selezione e referaggio, richiedendo contributi finanziari significativi per la submission e/o la pubblicazione. Queste riviste sminuiscono il lavoro intellettuale ingannando gli studiosi, attraendo in particolare taluni ricercatori all'inizio della carriera, che da tali pratiche cercano di ottenere un improprio vantaggio. Questo comportamento non risponde ai canoni di eticità e la credibilità degli studiosi che pubblicano su queste riviste può essere seriamente danneggiata.
- In materia, criteri e liste delle riviste predatorie sono in fase di definizione in sede Aidea.

ALCUNI ASPETTI CRITICI DAL PUNTO DI VISTA ETICO

Co-authorship

- Il contributo intellettuale ed organizzativo per poter essere incluso tra gli autori di un prodotto scientifico deve superare una soglia minima di ragionevolezza. Si raccomanda, inoltre, di specificare il contributo di ciascun autore.

Allocazione del tempo

- I docenti hanno una certa autonomia nell'allocazione del proprio tempo alle varie attività. Pur in considerazione che specifiche fasi della carriera o periodi di tempo possono essere maggiormente caratterizzati da attività di servizio, didattica o ricerca, una questione etica importante è la corretta ed equilibrata distribuzione del tempo tra le diverse attività in un'ottica di lungo termine.

Formazione accademica verso le giovani generazioni

- I docenti di management devono favorire lo sviluppo e la formazione dei loro allievi, con competenza, trasparenza ed empatia, trasferendogli un forte senso di appartenenza al gruppo di ricerca e all'istituzione, ma senza che ciò si trasformi in dinamiche di lock-in o – ancora peggio – in comportamenti opportunistici nei loro confronti.

I valori nella didattica

- Nello svolgimento delle attività didattiche, i docenti, oltre all'esposizione dei contenuti della disciplina, non possono sottrarsi dal veicolare agli studenti importanti valori del vivere civile.

7. LE LINEE GUIDA OPERATIVE

Il documento «Mestiere e carriera del docente di management – aspetti operativi» delinea indicazioni di natura pratica, su un piano tecnico-operativo, inerenti all'interpretazione, misurazione e valutazione delle attività del mestiere riferite alle 4 grandi aree. Propone, inoltre il profilo tipo per l'accesso ai vari ruoli.

Esso necessita di una lettura analitica. Nelle pagine che seguono riportiamo i temi che vengono trattati e non i contenuti specifici, per i quali rimandiamo al documento completo.

7. LE LINEE GUIDA OPERATIVE

7.1. RICERCA

Le linee guida trattano in dettaglio gli elementi sui quali verte la valutazione dell'attività di Ricerca:

- Pubblicazioni
 - *Pubblicazioni valutabili*
 - *Metodologia per la valutazione e ruolo del rating delle riviste*
 - *Concetto di «pubblicazione qualificante» e suo significato nella definizione dei profili*
 - *Collaborazione nella ricerca e valutazione del contributo degli autori*
 - *Varietà dei canali utilizzati*
 - *Ampiezza e profondità dei temi trattati*
 - *Altri aspetti (premi, rilevanza, citazioni)*
- Grant di ricerca
- Coordinamento di progetti e di gruppi di ricerca
- Partecipazione a comitati editoriali di riviste e collane editoriali
- Riconoscimenti e premi
- Formazione alla ricerca
- Esperienze formali di Visiting internazionale su attività di Ricerca
- Organizzazione di convegni e affiliazione ad accademie

7. LE LINEE GUIDA OPERATIVE

7.2. DIDATTICA

Le linee guida trattano in dettaglio gli elementi sui quali verte la valutazione dell'attività di Didattica:

- Esperienza didattica
 - *L'entità dell'esperienza*
 - *La tipologia dell'attività*
 - *La varietà di esperienza*
 - *La qualificazione dell'esperienza*
 - *La qualità dell'attività*
- Incarichi di responsabilità e/o gestione di Corsi
- Esperienze formali internazionali di visiting professor
- Pubblicazioni didattiche

7. LE LINEE GUIDA OPERATIVE

7.3. TERZA MISSIONE

Le linee guida trattano tutti gli elementi sui quali verte la valutazione della Terza Missione:

- Valorizzazione dei risultati della ricerca universitaria e dello stimolo all'imprenditorialità
- Attività rilevanti svolte per conto degli stakeholder dell'Università diversi dagli studenti
- Stage e placement
- Divulgazione culturale e Public Engagement.

7. LE LINEE GUIDA OPERATIVE

7.4. SERVIZIO

Le linee guida trattano tutti gli elementi sui quali verte la valutazione dell'attività di Servizio:

- Ruolo di Responsabilità di Strutture Universitarie
- Ruolo di responsabilità di Sezioni, Commissioni e/o Comitati o altri organismi assimilabili
- Partecipazione alle Attività di Strutture Universitarie, Sezioni, Commissioni e Comitati o altri organismi assimilabili.

8. I PROFILI PROFESSIONALI

I profili orientativi dei candidati al ruolo – Principi e indicatori

Le linee guida del mestiere si concludono con una parte importante: la definizione dei “profili orientativi” relativi alle figure di candidato a posizione di

- *Ricercatore a tempo determinato di tipo A*
- *Ricercatore a tempo determinato di tipo B*
- *Professore associato*
- *Professore ordinario.*

Tali profili orientativi esprimono i livelli attesi di qualificazione su ciascuna delle quattro dimensioni del mestiere del docente. Le **variabili rilevanti e i relativi pesi differiscono con il progredire della carriera**: ad esempio la tipologia delle pubblicazioni, le esperienze e il ruolo assunto nei gruppi di ricerca, la tipologia di esperienze didattiche, le attività di conto terzi e di servizio richieste sono diverse tra le quattro figure.

L'obiettivo è di **esplicitare i metodi di valutazione e gli standard attesi per ciascun profilo da parte della comunità scientifica di riferimento**. Tale specificazione, ispirata ad un principio di trasparenza e di meritocrazia, è definita a beneficio:

- dei colleghi che devono orientare la loro attività e programmare i loro percorsi di carriera
- dei colleghi chiamati a svolgere un ruolo nei processi di valutazione e di selezione, a livello nazionale e locale.

Gli standard indicati per ciascuna posizione vanno interpretati come parametri di riferimento che i candidati dovrebbero rispettare in ciascuna area. Tuttavia, si ritiene che, per eccezione, una prestazione decisamente superiore in una determinata area possa compensare una prestazione appena inferiore agli standard in un'altra area.

Questi criteri si affiancano, integrandoli, a quelli previsti dal Ministero per le procedure di abilitazione nazionale.

8. I PROFILI PROFESSIONALI

I profili orientativi dei candidati al ruolo – Principi e indicatori

I profili professionali orientativi per l'accesso ai vari ruoli sono definiti in relazione alle seguenti aree.

Ricerca - Produzione Scientifica

Vengono indicati gli **standard richiesti in merito a tipologia, caratteristiche e numerosità dei prodotti scientifici realizzati**.

Ciascun profilo, deve presentare un certo numero di pubblicazioni per tipologia (es. monografie, articoli su rivista, capitoli di libro) e caratteristiche (qualità e diffusione del canale utilizzato, numero di autori).

In questo ambito, si fa riferimento al concetto di **Pubblicazione Qualificante**, ovvero una pubblicazione che per le sue proprietà qualifica in modo distintivo il profilo del docente.

Una monografia qualificante è:

- una monografia di ricerca, scientifica, organica e di ampio respiro, con massimo 2 autori, pubblicata all'interno di collane dotate di Comitato scientifico e che adottano il referaggio secondo le prassi comunemente utilizzate a livello internazionale.

Un articolo qualificante è:

- un articolo pubblicato su rivista di alto rilievo scientifico (classe A e B secondo le classificazioni adottate dalle società scientifiche di riferimento del settore per le riviste internazionali; sola classe A secondo le classificazioni adottate dalle società scientifiche di riferimento del settore per le riviste nazionali) con numero di autori non superiore a 4. La numerosità degli autori va comunque valutata in modo flessibile e risultare adeguata allo standing della rivista (più elevato lo standing, più è tollerabile un'elevata co-autorialità) ed alla natura dello studio (più elevata nel caso di ricerche multi-country e/o di paper multi-study).

Il tutto a condizione che gli editori di monografie e di riviste applichino con trasparenza e indipendenza documentata l'attività di referaggio secondo le prassi comunemente adottate a livello internazionale.

8. I PROFILI PROFESSIONALI

I profili orientativi dei candidati al ruolo – Principi e indicatori

Ricerca - Attività scientifica - altri aspetti

Ad esempio: titoli (PHD, assegni di ricerca, ruoli universitari, etc.), coordinamento e/o partecipazione a centri di ricerca o progetti di ricerca finanziati, ruoli o attività in riviste e/o collane editoriali, visibilità attività di ricerca, visiting e esperienze internazionali, partecipazione a convegni, partecipazione a accademie, etc.

Didattica

- Entità esperienza didattica, tipologia corsi insegnati (triennale, magistrale, master), varietà tematiche degli insegnamenti, insegnamento in lingua straniera, valutazione qualità della didattica, etc..

Terza Missione

- Ad esempio: Attività di valorizzazione e stimolo dell'imprenditorialità; procacciamento e/o gestione di ricerche applicate, attività conto terzi, progetti formativi su commessa; attivazione di relazioni con le imprese e le istituzioni, per finalità didattiche e di placement; realizzazione di attività di divulgazione culturale e public engagement, etc.

Attività di servizio

- Copertura di ruoli di responsabilità e/o svolgimento di attività e progetti nell'ambito delle Strutture, Sezioni, Commissioni, Comitati e altri organismi assimilati delle Istituzioni accademiche di riferimento.

8. I PROFILI PROFESSIONALI

I profili orientativi dei candidati al ruolo - Quadro sinottico

	RICERCATORE A	RICERCATORE B	ASSOCIATO	ORDINARIO
PRODUZIONE SCIENTIFICA				
N. minimo lavori totali Monografia scientifica, Articolo su rivista scientifica, Capitolo di libro scientifico, Atti di convegno (referati e dotati di ISBN/ISSN/DOI), Rapporti di ricerca.	5 <i>oppure</i> 1 monografia 2 altri	12	20	30
Pubblicazioni qualificanti	1	6 totali <i>così articolate</i> - 4 articoli su rivista internazionale ⁽¹⁾ (di cui 2 fascia A Aidea) - 2 altre pubbl. qualificanti. <i>Delle 6 totali:</i> - auspicata 1 monografia - almeno 2 articoli con 1 o 2 autori	10 totali <i>così articolate</i> - 1 monografia ⁽²⁾ - 6 articoli su rivista internazionale ⁽³⁾ (di cui 3 fascia A Aidea) - 3 altre pubbl. qualificanti <i>Delle 10 totali:</i> - almeno 3 articoli con 1 o 2 autori	15 totali <i>così articolate</i> - 2 monografie ⁽⁴⁾ - 9 articoli su rivista internazionale ⁽⁵⁾ (di cui 4 fascia A Aidea) - 4 altre pubbl. qualificanti. <i>Delle 15 totali:</i> - almeno 4 articoli con 1 o 2 autori
ALTRE ATTIVITA' SCIENTIFICHE	Abbastanza importante	Importante	Molto importante	Molto importante
ATTIVITA' DIDATTICA	Poco importante	Importante	Molto importante	Molto importante
TERZA MISSIONE	Poco importante	Abbastanza Importante	Importante	Molto importante
ATTIVITA' DI SERVIZIO	Abbastanza importante	Importante	Importante	Molto importante

⁽¹⁾ Nel caso di presenza di 1 pubblicazione su rivista TOP, essa va a sostituire "sostituire" 3 pubblicazioni qualificanti (articoli internazionali).

⁽²⁾ Nel caso di presenza di una pubblicazione su rivista TOP, essa può sostituire la monografia.

⁽³⁾ Nel caso di presenza di una pubblicazione su rivista TOP, essa può sostituire 3 articoli qualificanti.

⁽⁴⁾ Nel caso di presenza di pubblicazioni su riviste TOP, ogni monografia può essere sostituita da un articolo su rivista TOP.

⁽⁵⁾ Nel caso di presenza di pubblicazioni su riviste TOP, ogni articolo TOP (fino ad un massimo di 2) può sostituire 3 articoli qualificanti.

Per l'individuazione delle riviste TOP è possibile fare riferimento all'ABS ranking (<https://charteredabs.org/academic-journal-guide-2018-view/>) limitatamente alle sole riviste 4* (quattro + star) ed alle seguenti categorie: ENT-SBM; ETHICS-CSR-MAN; IB&AREA; INNOV; MKT; OPS&TECH; OR&MANSCI; SECTOR; STRAT.