



Piano strategico

di Ateneo



RETRICE

Valentina Garavaglia

**PRESIDENTE DEL CONSIGLIO
DI AMMINISTRAZIONE**

Giovanni Puglisi

DIRETTORE GENERALE

Raffaella Quadri

SENATO ACCADEMICO

Valentina Garavaglia

Guido Formigoni

Luca Barbarito

Massimo De Giuseppe

Giovanna Rocca

Federico Fanales

PRORETTORI

Guido Formigoni

Pietro Mazzola

Alberto Mingardi

Paolo Proietti

Giovanna Rocca

Stefania Romenti

Fabio Vittorini

**CONSIGLIO
DI AMMINISTRAZIONE**

Giovanni Puglisi

Valentina Garavaglia

Guido Formigoni

Gian Battista Canova

Salvatore Carrubba

Simon Carta

Paolo Del Debbio

Daniele Manca

Elena Liverani

Paolo Proietti

Giovanna Rocca

Ludovico Caprioli



Piano strategico 2025-2027

La IULM: 1968-2025	13
I numeri dell'Università IULM	14
Il Campus	16
La costruzione del Piano strategico	19
Didattica	23
Ricerca	28
I Corsi di Dottorato di ricerca	34
Terza missione: IULM per la valorizzazione delle conoscenze	36
Internazionalizzazione	40
Assicurazione della Qualità	46
Vivere la IULM, vivere alla IULM	50
Le risorse, il patrimonio immobiliare e le tecnologie	56
Le associazioni dell'Università IULM	61
I progetti speciali	63





Il Piano strategico per il triennio 2025-2027 è certamente un documento programmatico, ma per me, Rettrice a inizio mandato, è soprattutto l'occasione per riflettere, ancora una volta, su quanto sia importante per l'Università, per la IULM, rinnovare la propria missione, il proprio compito, ribadire l'impegno nel sostenere il ruolo e le responsabilità che gli Atenei hanno all'interno della società.

Le Università sono istituzioni importanti, sono espressione del momento storico in cui sono inserite, e questo prossimo triennio si prospetta particolarmente sfidante, perché caratterizzato da profonde trasformazioni, congiunture complesse e scenari inquieti da più punti di vista.

Alle nostre spalle c'è una stagione di ottimismo secondo cui l'unificazione economica e culturale del pianeta, avviata spontaneamente con la globalizzazione, avrebbe diffuso pace, benessere e democrazia. Questa prospettiva si è ridimensionata. Abbiamo assistito alla vicenda improvvisa della pandemia e abbiamo negli occhi le immagini di conflitti drammatici.

A tratti, sembra che non ci si intenda più su una base comune, su un senso di condivisione dei valori profondi dell'esistenza, quello che si chiamava "una comunità di destini".

In tutto questo la natalità europea vacilla: in Italia, a fronte del picco delle nascite di 15 anni fa (circa 600 mila nati), negli anni successivi si è assistito a un rapido e costante calo, che ha portato il numero dei nuovi nati, oggi, al livello minimo di circa 374 mila.

Si tratta di una dinamica che – oltre a essere fonte di problemi di carattere generale per il sistema Paese – induce a urgenti riflessioni circa la sostenibilità del sistema universitario nazionale.

Tuttavia, ci sono quasi due milioni di ragazze e ragazzi che frequentano gli atenei italiani. Una risorsa vitale per il paese, che va messa al centro di una prospettiva di impegno, perché l'Università è l'istituzione scientifica e formativa dalla quale deve venire un contributo decisivo al nostro tempo.

Alla IULM ci occupiamo di Comunicazione, Interpretariato e Traduzione, Arti, Moda e Turismo, a noi interessa *interpretare* la comunicazione come dimensione umana profonda.

Alla base del nostro approccio critico alla realtà sta il credere nella *comunicazione* come capacità degli esseri umani di comprendere e comprendersi, di mettere in comune competenze, sta il credere nella ragione come strumento di relazione principe.

L'Università IULM crede in alcuni codici fondamentali:

l'Università è *comunità*, nasce come alternativa al rapporto 1:1, è una grande comunità, che vive nel presente proiettata nel futuro; la nostra è costituita da quasi 9000 persone, fra studenti, docenti e personale tecnico amministrativo.

L'Università è e deve essere una *zona franca*, dove le idee si incontrano, si confrontano e si mettono in discussione, senza utilizzare alcuna forma di violenza o prevaricazione; difendere questi principi è difendere la libertà di ciascuno.

L'Università è *internazionalità*, è un mondo nel mondo: tante nazionalità di studenti e docenti qui si incontrano e quotidianamente collaborano oltre ogni confine geografico, politico, ideologico, cittadini di una grande comunità interlinguistica e interculturale. Internazionalità per IULM significa aver incrementato gli studenti stranieri di più del 60% negli ultimi 6 anni, a fronte di un'offerta formativa avviata ad essere sempre più internazionale, con insegnamenti e Corsi di Studio in lingua inglese, più di 300 accordi in 30 paesi del mondo, 171 Atenei in convenzione per i diversi Corsi di Studio, e una mobilità studentesca che vede coinvolti oltre 600 studenti, grazie a progetti Erasmus, Exchange e a 11 dual degree con atenei partner.

L'Università è *scienza e ricerca*, non può e non deve sopportare le facili scorciatoie del sapere, rendere deboli i saperi anziché forti gli allievi, ma deve perseguire la strada della conoscenza, perché la scienza abita le domande, per questo è chiamata a formularne sempre di nuove. In quest'ottica ci stimola il rapporto con l'Intelligenza Artificiale, infatti, anche se siamo un Ateneo non STEM, dall'anno accademico 2021/2022 crediamo nel Corso di Laurea Magistrale in *Intelligenza Artificiale, impresa e società*, che si distingue per un approccio integrato che esplora anche le implicazioni etiche, sociali e culturali delle tecnologie emergenti.

Alla IULM il rapporto con le nuove tecnologie è stato da sempre la naturale evoluzione teorica e pratica delle discipline che costituiscono il nucleo della nostra offerta formativa. Nel corso degli anni gli insegnamenti si sono profondamente trasformati grazie al digitale e all'integrazione dei social media, della realtà virtuale e aumentata, delle tecnologie più avanzate.

L'Università è *pensiero in movimento*: IULM è una proposta di università da vivere, una concezione di formazione integrata dove ci sono discipline che si studiano, che si praticano, che si acquisiscono facendo esperienze sul campo, secondo modelli di didattica che non smettono mai di adattarsi agli stimoli. Una formazione rivolta alla nostra comunità, ma anche aperta alla città, al territorio, attraverso corsi dedicati e una fitta rete di occasioni ed eventi, che fanno del campus un luogo vivo anche grazie al continuo scambio con il quartiere in cui è inserito, la *Barona*, che abbiamo visto crescere e che, negli ultimi 15 anni, anche grazie alla IULM, ha cambiato pelle.

L'Università è una lente di ingrandimento attraverso cui guardare il tempo in avanti e indietro, è scoprire nel duplice significato di trovare nel passato e di inventare per il futuro. E in merito al futuro mi piace constatare come la IULM stia camminando nella direzione in cui il mondo del lavoro ci chiede di guardare, perché secondo il rapporto 2023 del World Economic Forum, fra le competenze più richieste dalle imprese nei prossimi anni, ci saranno il pensiero critico e quello creativo, la capacità di sapersi muovere tra l'Intelligenza Artificiale e i big data, le competenze relative alla comunicazione, visiva e multimediale, la gestione di soluzioni innovative, la curiosità, la leadership, un mix di skills trasversali che richiederanno una capacità di sguardo interdisciplinare e transdisciplinare.

IULM crede profondamente che i giovani debbano guardare all'Università come a un *mettersi in viaggio*: l'Università invita all'esplorazione, all'esperienza, è una chiamata a vivere un'avventura in cerca di una destinazione adeguata al proprio destino.

Le Università brulicano di destini in movimento che camminano sulle gambe dei nostri studenti e delle nostre studentesse; forte di questo, la IULM intende impegnarsi sempre di più, in un tempo di grandi trasformazioni, per accompagnare i giovani lungo il cammino del sapere, perché è proprio incoraggiando le nuove generazioni che l'Università si farà pietra angolare della *civitas* nella quale si compone la faticosa bellezza del bene comune.

La Rettrice
Valentina Garavaglia



La IULM: 1968-2025

L'Università IULM nasce nel 1968 dalla Fondazione Scuola Superiore per Interpreti e Traduttori, su impulso del Senatore Carlo Bo e del professor Silvio F. Baridon, come Istituto Universitario di Lingue Moderne (I.U.L.M.).

Nel 1998, con la nascita della Facoltà di Scienze della comunicazione e dello spettacolo, l'Ateneo assume il nome di Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM, per tutti Università IULM.

I professori Silvio F. Baridon, Alessandro Migliazza, Francesco Alberoni, Giovanni Puglisi, Mario Negri, Gianni Canova sono stati i Rettori dal 1968.

Oggi l'Ateneo è guidato dalla professoressa Valentina Garavaglia, docente di Teatro, prima donna a ricoprire questo ruolo istituzionale.

I numeri dell'Università IULM*

116 docenti strutturati

594 docenti a contratto

196 membri del personale tecnico-amministrativo

8621 studenti

3 Facoltà

- Arti, moda e turismo
- Comunicazione
- Interpretariato e traduzione

15 Corsi di Studio

7 Corsi di laurea

- Arti ed eventi culturali
- Comunicazione d'impresa e relazioni pubbliche/
Corporate Communication and Public Relations
- Comunicazione, media e pubblicità
- Lingue, cultura e comunicazione digitale
- Mediazione, interpretariato e comunicazione interculturale
- Moda e industrie creative
- Turismo, management e cultura

8 Corsi di laurea magistrale

- Arte, valorizzazione e mercato
- Fashion Communication and Luxury Strategies
- Hospitality and Tourism Management
- Intelligenza Artificiale, impresa e società
- Marketing, consumi e comunicazione/
Marketing, Consumer Behaviour and Communication
- Strategic Communication
- Televisione, cinema e new media
- Traduzione, interpretariato e comunicazione digitale

2 Corsi di Dottorato di ricerca

- Communication, Markets and Society
- Visual and Media Studies

Completano l'offerta formativa i Master universitari, specialistici ed executive di IULM Communication School.

3 Dipartimenti dedicati alla ricerca

- Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi “Carlo A. Ricciardi”
- Dipartimento di Comunicazione, arti e media “Giampaolo Fabris”
- Dipartimento di Studi Umanistici

15 Centri di ricerca

- Behavior & Brain Lab
- CeComS - Centro per la Comunicazione Strategica
- CERC - Centre for Employee Relations and Communication
- RBC - Osservatorio Retail Brand Communication
- Osservatorio su Comunicazione Pubblica, Public Branding e trasformazione digitale
- IULM Wine Institute
- CIMASC - Centro di ricerca sul Marketing e la Comunicazione di Vendita per i Mercati Internazionali
- CSV - Center for Visual Studies
- O1Lab- Journalism in the Digital Age. Data Science. New virtual Communities, Ethics of Algorithms
- CriSiCo - Centro di Ricerca sui Sistemi complessi
- Euresis - Centro per la diagnosi, l'intervento, la ricerca sui Disturbi Specifici dell'Apprendimento
- Human Lab
- CRCS - Centro di Ricerca Cultura e scienza della sostenibilità
- International Center for Research on Collaborative Translation
- IULM AILab

*Dati al 31.05.2025

Il Campus

7 edifici

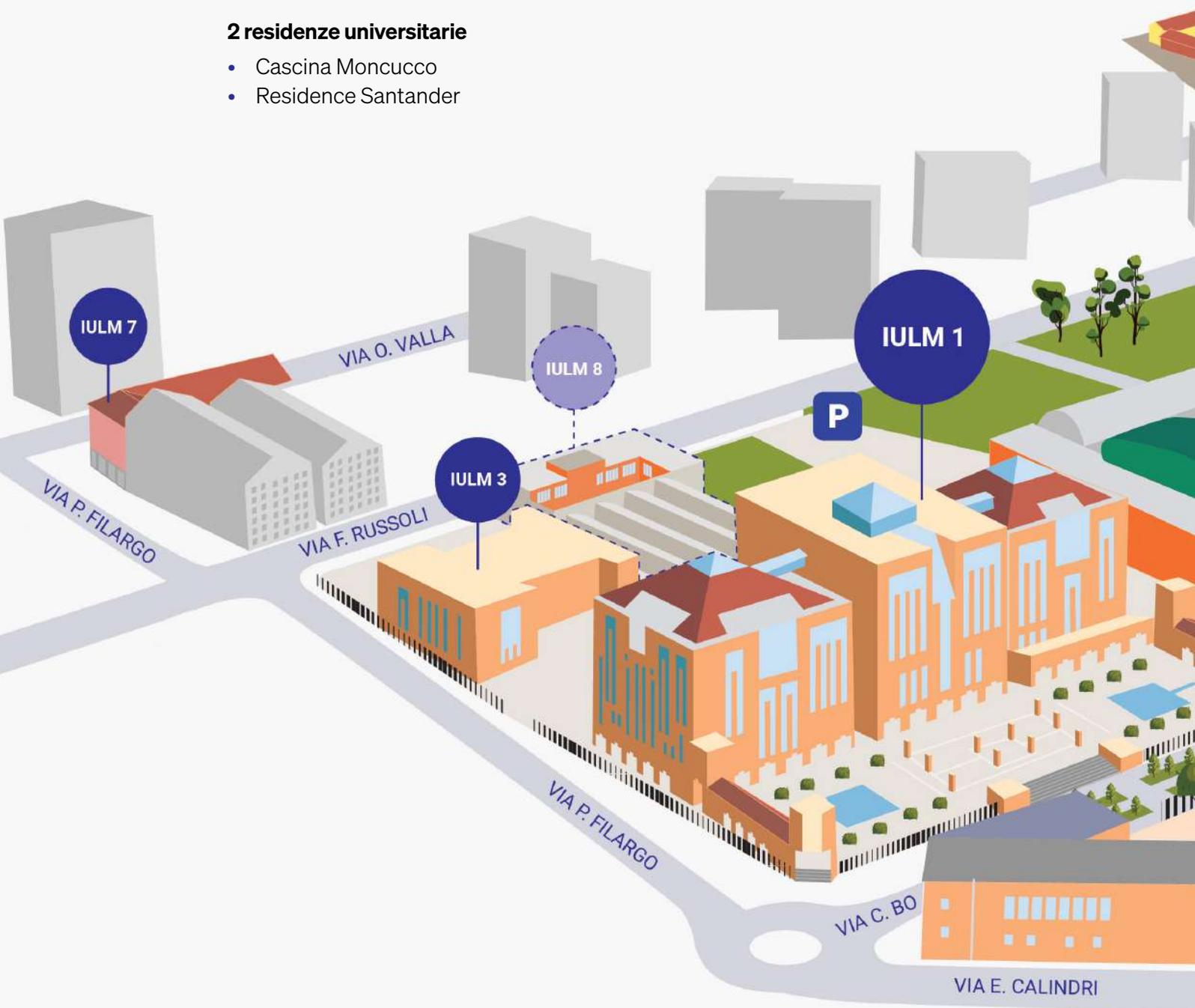
- Via Carlo Bo
- Via Filargo

1 edificio di recente acquisizione

- Via Russoli

2 residenze universitarie

- Cascina Moncucco
- Residence Santander







La costruzione del Piano strategico

IULM è l'Ateneo di eccellenza della comunicazione, delle lingue, delle arti e delle industrie culturali e creative, della moda e del turismo in Italia e in Europa. Mantenere e rafforzare questa centralità è il suo principale fine di posizionamento strategico.

Ciò implica alcuni obiettivi intermedi:

- un costante aggiornamento dell'offerta formativa;
- un'attività puntuale di orientamento in entrata e in uscita degli studenti, per valorizzare le loro potenzialità rispetto al comparto professionale nel quale si posizioneranno;
- il finanziamento e la promozione di iniziative di ricerca all'avanguardia i cui risultati in termini di avanzamento del sapere teorico e pratico possano essere messi a frutto nella didattica;
- una forte attenzione alla comunicazione esterna e interna, funzionale al potenziamento e al riconoscimento delle attività dell'Ateneo.

Pertanto, questo Piano strategico:

- è espressione e sintesi del programma di sviluppo delle attività di didattica, ricerca, internazionalizzazione e implementazione dei servizi dell'Ateneo funzionali al raggiungimento di tali obiettivi;
- mira a porre in essere progetti e azioni consistenti e valutabili per il raggiungimento degli obiettivi definiti;
- è concepito in una logica di *learning by doing*: revisioni e integrazioni sono altamente prevedibili in un contesto caratterizzato da crescente complessità e frequenti cambiamenti.

Punti di forza, aree di miglioramento, opportunità, rischi

Le azioni previste da questo Piano strategico riflettono una valutazione dei punti di forza, delle aree di miglioramento, delle opportunità e dei rischi che caratterizzano il nostro Ateneo.

I principali punti di forza sono:

- la qualità dell'offerta formativa, costantemente aggiornata anche grazie alla consultazione periodica degli *stakeholder*;
- i livelli di occupazione dei laureati magistrali, costantemente al di sopra della media nazionale;
- un campus all'avanguardia in termini di efficienza (ubicazione, connettività, servizi) e sostenibilità;
- i servizi differenziati dedicati agli studenti (orientamento in itinere, tutoring, attenzione alla disabilità, didattica personalizzata, career service);
- l'identità consolidata dell'Ateneo come centro di eccellenza per i settori della comunicazione, delle lingue e delle industrie culturali e creative.

Le principali aree di miglioramento sono:

- l'internazionalizzazione della ricerca e della didattica;
- un più efficace sviluppo e tracciamento delle attività di Terza Missione;
- l'aggiornamento delle tecnologie e la razionalizzazione degli spazi necessari alla didattica e ai servizi.

Le opportunità individuate sono:

- la progettazione di un'offerta didattica capace di attrarre studenti internazionali;
- la valorizzazione di una didattica aggiornata rispetto alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie;
- un rafforzamento delle partnership con il mondo delle imprese e delle istituzioni, sia in termini di sinergie utili al potenziamento della Terza Missione, sia in termini di dialogo utile all'aggiornamento dell'offerta formativa.

I rischi per l'Ateneo sono rappresentati in buona parte da fattori sistemici:

- i trend demografici, con gli effetti conseguenti sulla domanda di istruzione universitaria;
- le tensioni internazionali coi loro effetti sul movimento delle persone e sulla mobilità degli studenti.

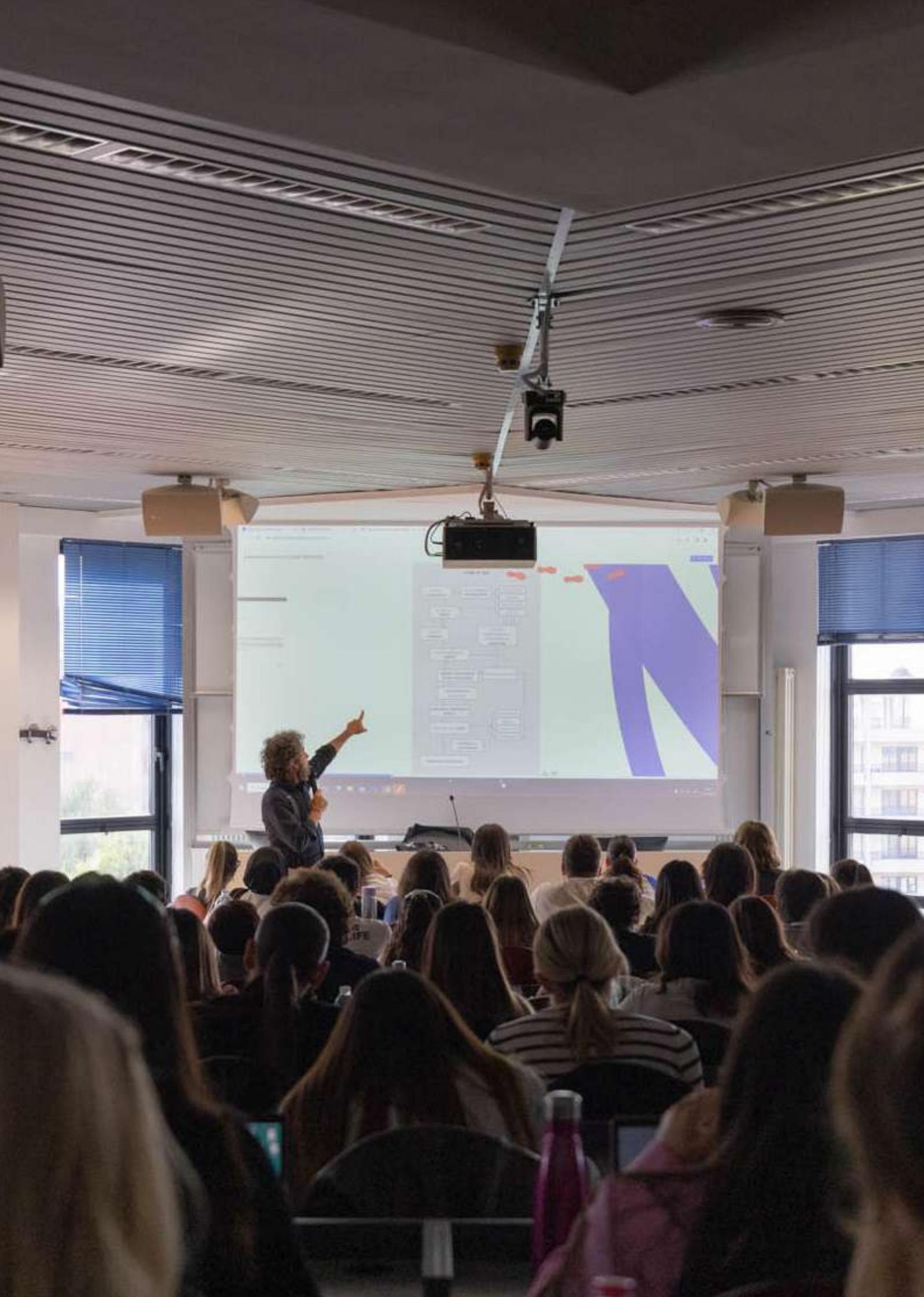
Processo di sviluppo del piano e condizioni attuative

Questo Piano strategico è stato preparato in continuità con il Piano del triennio precedente, ripensando senza preclusioni e nella sua interezza la strategia che l'Ateneo vuole mettere in atto nel triennio a venire.

La realizzazione degli obiettivi indicati presuppone il pieno coinvolgimento e la partecipazione di tutta la comunità accademica (docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo).

Gli stadi attraverso cui si è arrivati alla redazione del presente Piano sono riassunti qui di seguito:

- verifica degli obiettivi raggiunti e delle criticità emerse nel corso della visita di accreditamento periodico dell'Ateneo (AVA 3, novembre 2023) e dai diversi strumenti di raccolta delle opinioni degli studenti e dei docenti sulla didattica e sui servizi attivi;
- formulazione di nuovi obiettivi che il mutamento del contesto sociale, culturale ed economico locale e globale hanno reso necessari;
- condivisione con gli Organi di governo e valutazione della qualità degli obiettivi, della loro reale fattibilità e della relativa sostenibilità economico-finanziaria;
- approvazione finale del Piano strategico da parte degli Organi Accademici e avvio della messa in atto.



Didattica

La comunità di studenti della IULM è costituita, ad oggi, da più di 8600 studenti.

Iscritti totali, suddivisi per tipologia di Corso di studio

Tipo di Corso	a.a. 2022/2023	a.a. 2023/2024	a.a. 2024/2025 ¹
Corsi di laurea	6.534	6.683	6.476
Corsi di laurea magistrale	1.388	1.352	1.395
Lauree vecchio ordinamento	11	11	6
Master universitari	415	467	334
Master executive	305	345	351
Corsi di Dottorato di ricerca	52	61	59
Iscritti totali	8.705	8.919	8.621

Iscritti al primo anno, suddivisi per tipologia di Corso di studio

Tipo di Corso	a.a. 2022/2023	a.a. 2023/2024	a.a. 2024/2025
Corsi di laurea	2.298	2.191	2.056
Corsi di laurea magistrale	656	633	727

L'Università IULM si propone come polo di eccellenza nella formazione per i settori della comunicazione, delle lingue, delle arti e delle industrie culturali e creative, della moda e del turismo.

Essa è, fin dalla sua origine, radicata nel contesto socio-economico milanese e lombardo, capofila storico nel panorama italiano e internazionale dei servizi e dell'innovazione nei settori indicati sopra.

In quest'ottica, la IULM, in costante dialogo con i suoi *stakeholder*, persegue standard elevati di qualità e innovatività nell'insegnamento, grazie al lavoro quotidiano dei suoi docenti strutturati e al contributo prezioso del portato esperienziale dei molti professionisti coinvolti in qualità di professori a contratto.

¹ Dati estratti al 27 marzo 2025.

I percorsi formativi sono sottoposti al costante monitoraggio degli Organi preposti all'Assicurazione della Qualità (gruppi AQ, Commissioni paritetiche docenti-studenti, Nucleo di valutazione), che agiscono e interagiscono seguendo le Linee guida predisposte dal Presidio della qualità, al fine di garantire la necessaria flessibilità e adeguatezza ai contesti professionali di riferimento, mantenendo sempre la centralità dello studente nel processo formativo.

Un processo che promuove costantemente, anche nella didattica frontale, un dialogo aperto e fattivo fra docenti e studenti al fine di costruire la relazione educativa come una relazione di autentico scambio reciproco. Lo dimostra l'ampio ventaglio di opportunità formative complementari alle lezioni tradizionali volte a innovare e personalizzare le occasioni di apprendimento: tirocini, laboratori, workshop, stage, collaborazioni con enti o aziende, attività di gruppo, esperienze basate sul *learning-by-doing* e in genere tutte le attività riconosciute nel programma *Badge of Honour*.

Fra i macro-obiettivi per il triennio 2025-2027, l'Ateneo si propone di:

1 Valorizzare la didattica in presenza come tratto distintivo dell'esperienza formativa

La recente pandemia da Covid19, se da un lato ha evidenziato le potenzialità della teledidattica, dall'altro ha dato nuova evidenza all'unicità dell'apprendimento in presenza, come accadimento dell'esperienza di relazione quotidiana tra docenti e studenti in un ambiente costituito appositamente per la formazione.

L'Università IULM intende dunque investire su queste specificità potenziando e sistematizzando le iniziative (anche extracurricolari) di didattica integrata, residenziale e immersiva (come ad esempio i viaggi studio), e le sperimentazioni di metodi didattici innovativi che mettano a frutto anche le tecnologie digitali più avanzate. Inoltre l'Università si pone l'obiettivo di implementare, ancora di più, le attività curricolari ed extra curricolari finalizzate alla misurazione, promozione e valorizzazione delle "competenze trasversali" attraverso progetti specifici sia di valutazione e sviluppo delle diverse *soft skills* che di sensibilizzazione degli studenti.

L'attenzione all'ambiente relazionale presuppone una cura particolare degli spazi abitati nella quotidianità dalla comunità accademica: per questa ragione si intraprenderà un ulteriore sforzo di rinnovamento delle aule e dei luoghi di vita e studio.

2

Consolidare la proposta di *Life-long Learning*

Le dinamiche demografiche e socioeconomiche evidenziano con chiarezza la necessità che la formazione continui per tutto l'arco di vita, anche oltre le necessità e i tempi della vita lavorativa. L'Università IULM intende farsi carico di questa sfida con maggiore convinzione e determinazione, potenziando l'offerta formativa post *experience* e aprendosi a iniziative formative per un'utenza senior.

Un ulteriore segmento di formazione degli adulti a cui l'Università si vuole aprire è quello dell'aggiornamento degli insegnanti della scuola primaria e secondaria, ai quali mettere a disposizione le proprie specificità tematiche e la propria vocazione interdisciplinare.

3

Attivare nuove partnership con enti, istituzioni e aziende dei contesti professionali e culturali di riferimento a sostegno della didattica anche attraverso la definizione di percorsi di studio costruiti ad hoc a livello nazionale e internazionale.

4

Revisione dell'offerta linguistica nei Corsi di Studio e consolidamento della recente revisione dei Corsi della Facoltà di Interpretariato e Traduzione

L'insegnamento delle lingue, che rappresenta la matrice fondativa dell'Università IULM, vive oggi la necessità di un profondo ripensamento, stimolato da un lato dalla ormai ampia diffusione dell'inglese di base come lingua veicolare, dall'altro dal rischio di marginalizzazione conseguente agli straordinari progressi nel campo della traduzione assistita dall'Intelligenza Artificiale.

5

Aggiornare i docenti a un uso consapevole e produttivo dell'Intelligenza Artificiale, dei Learning Management Systems (LMS) e delle tecnologie a supporto dell'apprendimento in presenza.

Linee di intervento

Macro obiettivi	Azioni	Metriche e target
Valorizzazione della didattica in presenza	Incentivare percorsi di mobilità breve (nazionale e internazionale) e di didattica residenziale	Attivazione di 2 insegnamenti opzionali per ogni CdS svolti in modalità residenziale anche esterna all'Ateneo
	Rinnovamento delle aule e degli spazi di studio/ <i>coworking</i>	Rinnovamento di 15 aule e creazione di 2 nuovi spazi <i>coworking</i>
	Valutazione delle modalità di introduzione del riconoscimento di micro-credenziali digitali	Attivazione sperimentale del riconoscimento di micro-credenziali digitali (standard <i>Open Badge</i>) per attività extra-curricolari (workshop, laboratori, seminari, cicli di incontri, contest, ecc.)
	Valorizzazione <i>skills</i> trasversali	
<i>Life-long learning</i>	Attivazione di iniziative dedicate a un'utenza senior	Costituzione di percorsi dedicati alla formazione permanente e a un'utenza senior
	Sistematizzazione dell'offerta Master universitari ed executive	Definizione di un piano di sviluppo per il triennio e revisione degli strumenti regolatori
	Rafforzamento delle attività dell'associazione degli alumni e delle alumnae IULM	Aumento di almeno il 10% del numero degli iscritti. Organizzazione di almeno 1 convegno e 2 incontri di <i>networking</i> l'anno
	Attivazione di una struttura didattica dedicata alla formazione degli insegnanti	Attivazione di almeno 1 percorso formativo anche in collaborazione con altri Atenei

Macro obiettivi	Azioni	Metriche e target
<i>Partnership e donors</i>	Sviluppo di un sistema di partnership con istituzioni (pubbliche e private) e imprese a sostegno della didattica innovativa	Numero di nuove partnership e donors a supporto di corsi, progetti, iniziative didattiche
<i>Offerta linguistica</i>	Revisione dell'offerta linguistica per le Facoltà di Comunicazione e Arti, moda e turismo	Completamento del percorso di transizione ai corsi liberi per l'apprendimento della lingua inglese
	Consolidamento della transizione ai nuovi Ordinamenti per i Corsi di Studio della Facoltà di Interpretariato e traduzione, con la contestuale riprogettazione dei laboratori linguistici professionalizzanti	Attivazione dei nuovi Corsi di Studio e riorganizzazione dei laboratori linguistici
<i>Aggiornamento docenti</i>	Potenziamento delle attività formative rivolte ai docenti relativamente all'Intelligenza Artificiale, agli LMS e alle tecnologie a supporto dell'apprendimento	Svolgimento di almeno 4 iniziative l'anno che vedano complessivamente la partecipazione di almeno i 2/3 del corpo docente dell'Ateneo



Ricerca

Budget per la ricerca di Ateneo

Anno	Budget
2022	623.000 €
2023	678.000 €
2024	738.000 €

Bandi competitivi

	Europei-Internazionali			Nazionali		
	2022	2023	2024	2022	2023*	2024
Finanziati	3	2	1	1	5	6
In attesa di valutazione	-	-	4	19	2	7

* Si riferiscono a Prin 2022 finanziati nel 2023. Si considera come esercizio la data di assegnazione amministrativa del progetto.

Proventi da progetti competitivi e conto terzi

	2022	2023	2024
Conto terzi	650.381,00 €	376.670,00 €	412.580,49 €
Competitivi	457.307,57 €	438.677,22 €	636.678,78 €

Pubblicazioni

Anno	Docenti	Articoli fascia A	Contributo in volume	Monografie	Totale
2022	98	93	157	35	285
		32,6%	55,1%	12,3%	100,0%
2023	100	105	191	34	330
		31,8%	57,9%	10,3%	100,0%
2024	109	119	221	34	374
		31,8%	59,1%	9,1%	100,0%
Totale		317	569	103	989
		32,1%	57,5%	10,4%	100,0%

Docenti e ricercatori dell'Università IULM operano in un numero rilevante di settori scientifico-disciplinari (49), rispetto alle dimensioni del corpo docente (116 unità), concentrati nelle Aree 10, 11, 13 e 14 (con qualche presenza in Area 1, 8, 12).

In IULM i 3 Dipartimenti hanno il ruolo specifico di strutture di coordinamento della ricerca.

I 15 Centri di ricerca attualmente attivi presidiano aree contenutistiche specifiche, anche in collaborazione con partner esterni.

Strategica per IULM l'attività di **IULM AI Lab**, **Behavior & Brain Lab** e **IULM Movie Lab**: IULM AI Lab si occupa di Intelligenza Artificiale, delle sue applicazioni, delle opportunità e dei rischi ad essa connessi. Il Behavior and BrainLab è uno dei poli di eccellenza in Europa nel neuromarketing e nelle ricerche di *consumer neuroscience*, che trasforma le più recenti scoperte delle neuroscienze in strumenti volti sia a misurare l'efficacia della comunicazione e del marketing attraverso l'analisi diretta delle emozioni e dei processi di base collegati con le decisioni di acquisto, che per offrire occasioni uniche di didattica pratica-operativa agli studenti. IULM Movie Lab è un centro di produzione audiovisiva capace di proporsi in un orizzonte trasversale per progetti negli ambiti del cinema, della televisione e dei new media. A questi si aggiunge **IULM Play**, inaugurato nel 2024, una piattaforma digitale per la fruizione di contenuti audiovisivi prodotti e realizzati in Ateneo.

Il budget per la ricerca scientifica di Ateneo negli ultimi anni è cresciuto in modo percentualmente significativo: l'Ateneo mette in atto misure opportune per favorire e stimolare la ricerca

con finanziamenti specifici ai Dipartimenti, potenziamento delle infrastrutture di ricerca e delle risorse umane a supporto, sostegno ai Centri di Ricerca.

I progetti di ricerca frutto della partecipazione a bandi competitivi e conto terzi sono ancora limitati quantitativamente, ma in crescita, anche per il lavoro di promozione della progettazione in materia, che è stato svolto in modo mirato nel precedente triennio, con il supporto dell'Ufficio Ricerca di Ateneo.

Il livello qualitativo della ricerca nelle diverse aree presenti in IULM emerge dai risultati dell'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019 che attestano l'eccellenza della ricerca IULM in specifici settori, superando significativamente i *benchmark* nazionali in due aree chiave (Area 11.a e Area 13.b).

L'Ateneo ha aderito ai principi dell'*Open Science* con l'approvazione di una Policy nel 2024.

Fra i macro-obiettivi per il triennio 2025-2027, l'Ateneo si propone di:

1

Incrementare la ricerca finanziata rafforzando il dialogo fra imprese e università

Aumentare i contributi per ricerca conto terzi significa valorizzare le competenze interne all'Ateneo già in stretto rapporto con il sistema economico, ma anche interloquire più proficuamente con il mondo delle istituzioni. Un punto critico è poi rafforzare e sostenere l'attitudine di docenti e ricercatori a partecipare a bandi competitivi.

2

Rafforzare le reti interne di ricerca multidisciplinare promuovendo lo sviluppo della diversità scientifica in tutte le sue specificità e il loro reciproco dialogo e aumentando il numero medio dei partecipanti a singoli progetti. L'elevato pluralismo delle specializzazioni tra docenti e ricercatori in IULM potrebbe essere orientato a costruire maggiori legami e scambi. In questa direzione si intende favorire l'aumento del numero medio dei partecipanti a singoli progetti finanziati dall'Ateneo o dai Dipartimenti.

3

Razionalizzare i Centri di ricerca e le loro relazioni con i Dipartimenti

Una razionalizzazione dei Centri di ricerca si reputa necessaria al fine di rendere più incisivo il loro ruolo nei confronti degli *stakeholder*, intercettare finanziamenti e creare sinergie con la ricerca di base dipartimentale.

4

Incrementare la qualità della ricerca

In vista del prossimo esercizio della VQR si intende intervenire per coadiuvare i ricercatori inattivi e favorirne le pubblicazioni. Inoltre si intende sviluppare il dialogo fra i 3 Dipartimenti al fine di individuare criteri più omogenei per la suddivisione dei fondi per la ricerca.

Linee di intervento

Macro obiettivi	Azioni	Metriche e target
Ricerca finanziata	Crescita dell'attività conto terzi	Aumentare del 20% i proventi conto terzi
	Aumento della partecipazione a bandi competitivi	Aumento del 30% del numero di progetti presentati a bandi competitivi nazionali e internazionali
Multidisciplinarietà	Valorizzazione dei progetti di ricerca di Ateneo e di Dipartimento a carattere multidisciplinare	Stanziamiento di un budget dedicato ai progetti multidisciplinari Aumento del numero medio di partecipanti ai singoli progetti
Centri di ricerca	Monitoraggio dell'attività dei Centri di ricerca	Razionalizzazione, ridefinizione degli obiettivi e individuazione di finanziamenti per i Centri di ricerca
Qualità della ricerca	Monitoraggio annuale dei docenti inattivi	Totalità di docenti attivi per la VQR 2025-2029
	Ridefinizione dei criteri per la distribuzione dei fondi per la ricerca dipartimentale	Identificazione di criteri comuni ai 3 Dipartimenti per la ripartizione dei fondi per la ricerca

Attività editoriali connesse alla ricerca e alla sua promozione

L'Ateneo da molti anni cura l'immagine scientifica anche attraverso una rete di pubblicazioni volte a valorizzare studi e attività di ricerca dei suoi docenti e studiosi nonché a coagulare ricerche ed esperienze scientifiche esterne all'Ateneo, ma interessanti e attigue ad attività e progetti di ricerca dello stesso.

Le riviste che affondano le radici nella storia antica e recente dell'Ateneo sono due:

- **Lingue e Letterature**, che è nata negli anni della fondazione dell'Università IULM e da circa un ventennio si è trasformata in **Poli-Femo**, rivista semestrale, che sviluppa un'area tematica che, mantenendo il focus sul mondo della letteratura, si apre a studi e ricerche di area più ampia, incrociando interessi antropologici, sociologici, storico-culturali e si rivolge a temi della sostenibilità. Essa è edita dall'editore Liguori di Napoli.
- **Testo a Fronte**, rivista semestrale, che focalizza i temi connessi alla traduzione e alla traduttologia, agli studi di letteratura e critica comparata, agli studi di narratologia e analisi del testo. Essa è edita da Leo Olschki di Firenze.

Un'altra ricca e intensa attività editoriale si sviluppa da alcuni anni attraverso la collana **Quaderni di Visual and Media Studies**, pubblicata dall'editore Mimesis di Milano e coordinata con le attività e la produzione scientifica del Dottorato di Ricerca in Visual and Media Studies del nostro Ateneo. Sempre per i tipi di Mimesis edizioni, dal 2018 è vivacemente attiva la collana del Dipartimento di Comunicazione, arti e media dal titolo **Ricerche IULM. Comunicazione, arti e media**, che a partire dall'anno 2025 sarà accessibile in modalità *open access gold* per garantire una più ampia diffusione.

InterArtes è una rivista del Dipartimento di Studi Umanistici che indaga le diverse configurazioni che assume il dialogo fra le arti.

Il Centro di ricerca Euresis ha avviato con l'editore Carocci la collana **Moving Wor(l)ds**.

Altre attività editoriali sono presenti nell'ambito della ricerca scientifica dei dipartimenti e in alcuni casi anche dei singoli docenti e ricercatori: l'Ateneo ha sempre sostenuto e incentivato tali attività.

Più di recente è in corso di edizione la rivista **Munus**, ispirata e coordinata dal *past rector* professor Gianni Canova.

La centralità dell'attività editoriale ha sempre guidato le linee di governo scientifico dell'Ateneo e oggi la prospettiva che questo piano indica è quella di favorire e incentivare ulteriormente tale linea di sviluppo dando vita e spessore ad una divisione editoriale che ha preso il nome di **IULM UNIVERSITY PRESS**, affidata al coordinamento del professor Giovanni Puglisi, con un duplice obiettivo:

- coordinare tutte le attività editoriali (studi e riviste in essere e in progettazione)
- dare effettiva operatività alla convenzione firmata con la casa editrice Leo Olschki di Firenze per la realizzazione di una o più collane brandizzate **IULM UNIVERSITY PRESS-OLSCHKI EDITORE**. La collaborazione al progetto sarà aperta a studiosi e docenti anche di altre Scuole Scientifiche italiane e straniere.

La produzione scientifica dell'Ateneo potrà e dovrà rappresentare una prospettiva di sviluppo primario della ricerca scientifica del prossimo triennio.

I Corsi di Dottorato di ricerca

La Scuola Dottorale dell'Università IULM riunisce attualmente due Corsi di Dottorato di ricerca: «Visual and media studies» e «Communication, markets and society», i cui percorsi formativi sono strutturati in vista dell'ingresso dei dottori di ricerca non solo nella vita accademica, ma anche in contesti professionali di qualità, e sono caratterizzati dallo stesso approccio interdisciplinare che informa la didattica dell'Ateneo e che li distingue dai loro analoghi nel panorama nazionale. Questo spiega perché i componenti dei Collegi dei docenti dei due Corsi di Dottorato afferiscono asimmetricamente ai tre Dipartimenti dell'Ateneo: Comunicazione, arti e media "Giampaolo Fabris"; Business, Diritto, Economia e Consumi "Carlo A. Ricciardi"; Studi Umanistici. La Scuola Dottorale è un attore strategico all'interno dell'Università IULM, capace non solo di contribuire in modo determinante alla ricerca, alla didattica e alla Terza Missione, ma anche di fungere da connettore tra queste tre dimensioni, favorendo la crescita e la competitività dell'Ateneo.

Fra i macro-obiettivi per il triennio 2025-2027, l'Ateneo si propone di:

- 1 Ridefinire il ruolo della Scuola dottorale e i suoi rapporti con il sistema complessivo della Ricerca e della Didattica di Ateneo**

La natura peculiare dei Corsi di Dottorato di ricerca, a cavallo tra segmento terminale della formazione universitaria e accesso alla ricerca accademica, e il loro relativamente recente inserimento all'interno del Sistema di Assicurazione Qualità di Ateneo, rende quanto mai necessaria una riflessione sul ruolo della Scuola dottorale cui essi afferiscono, incrementando e sistematizzando le sue relazioni con la didattica (e quindi il Senato Accademico) e la ricerca (ovvero i Dipartimenti), nonché i servizi a supporto dell'attività dei dottorandi.
- 2 Potenziare partnership con le imprese** al fine di favorire non solo la creazione di nuove opportunità di ricerca applicata per i dottorandi, ma anche l'attrazione di finanziamenti e la progettazione futura di programmi dottorali orientati al mondo delle imprese.
- 3 Migliorare il monitoraggio dei risultati scientifici di medio periodo dei dottori di ricerca** a cura della Scuola Dottorale, anche attraverso la creazione di una rete permanente con i dottori di ricerca che favorisca una relazione continuativa con l'Ateneo.

Linee di intervento

Macro obiettivi	Azioni	Metriche e target
Ruolo della Scuola dottorale	Ridefinizione del ruolo della Scuola dottorale	Nuovo regolamento di funzionamento della Scuola dottorale
	Dialogo periodico tra la Scuola dottorale e gli Organi di governo e i Dipartimenti	Almeno 2 incontri l'anno tra Scuola dottorale, Senato Accademico e Dipartimenti
Partnership con le imprese e le istituzioni	Sviluppo di partnership con istituzione e imprese	Introduzione di almeno 1 borsa di studio l'anno finanziata da istituzioni e imprese
Attività dei dottori di ricerca	Monitoraggio dei risultati scientifici dei dottori di ricerca a medio termine	Mappatura annuale delle pubblicazioni dei dottori di ricerca che non continuano la carriera in IULM almeno per i 9 anni successivi al conseguimento del titolo
	Attività di <i>networking</i> con i dottori di ricerca	Organizzazione di almeno 2 eventi l'anno dedicati ai dottori di ricerca



Terza missione: IULM per la valorizzazione delle conoscenze

La Terza Missione dell'Università IULM si declina in diverse e articolate forme di valorizzazione delle conoscenze volte sia alla disseminazione dei risultati della ricerca scientifica, sia alla produzione di beni e servizi utili per la società, siano essi di natura sociale, educativa e culturale (*public engagement*), o realizzati attraverso specifici eventi e/o canali di comunicazione digitali e tradizionali.

La Terza Missione IULM non si limita dunque a rendere accessibili le conoscenze prodotte, in una logica prossima all'*accountability*, ma le vuole effettivamente fruibili, guadagnandosi sul campo la reputazione di Ateneo *per* la città.

L'Università IULM si caratterizza, inoltre, per la spiccata vocazione all'apertura e al dialogo con il territorio metropolitano milanese, a partire dall'area periferica in cui è ubicata (il quartiere Barona) e alla cui riqualificazione ha fattivamente contribuito.

Dal 2019 l'Ateneo organizza "IULM for the City", cicli di lezioni gratuite, aperte alla cittadinanza oltre che agli studenti, su temi di attualità; inoltre produce e promuove stabilmente all'interno dei propri spazi rassegne teatrali e cinematografiche, mostre, festival, convegni e conferenze offerti gratuitamente alla cittadinanza.

In particolare, si segnalano alcune fra le iniziative di maggior impatto sulla città: il Noir in Festival, il Festival Sogni Elettrici, l'Al.Motion, il Festival Italiano del Cinema e dell'Audiovisivo con l'Intelligenza Artificiale, il Festival Sguardi Altrove, Festival internazionale di cinema al femminile.

Nel 2023 è stato inaugurato il TAM TAM – Museo diffuso della Comunicazione con l'opera di Ugo Nespolo *Il Teatro delle Arti Mediali*. Tale installazione ha rappresentato la prima tappa di un progetto ambizioso di IULM che intende proporsi alla città come un museo della comunicazione a cielo aperto, ospitando negli spazi del campus opere d'arte ispirate, appunto, alle arti mediali.

Aperte a contesti sovra-territoriali sono le molte iniziative attive sui canali digitali e le collaborazioni internazionali: spiccano fra queste le 2 edizioni di Fondamenta (masterclass online gratuite, presentate da docenti IULM in dialogo con personalità di chiara fama) e la collaborazione con il Mudec (Museo delle Culture di Milano) con il quale è attiva una convenzione per una missione di scavi archeologici in Perù.

IULM concepisce la Terza Missione come una preziosa occasione di *networking*, che mette l'Ateneo in dialogo costante con una feconda pluralità di soggetti e istituzioni.

Fra i macro-obiettivi per il triennio 2025-2027, l'Ateneo si propone di:

1 Ridefinire le linee guida per la valorizzazione delle conoscenze dell'Ateneo e misurazione dell'impatto

Lo sviluppo delle attività di valorizzazione delle conoscenze non può prescindere da una chiara condivisione delle caratteristiche e degli obiettivi delle stesse, unitamente alla predisposizione di sistemi di misurazione dell'impatto tecnologicamente avanzati.

2 Rafforzare la promozione del brand IULM

Nel panorama dell'offerta formativa universitaria, sempre più complesso e diversificato, è imprescindibile per IULM mettere al centro della propria azione una promozione efficace del brand che l'università rappresenta, dei valori che la animano, degli elementi che la distinguono nel contesto culturale e sociale di riferimento. In questo senso la promozione del brand rientra appieno nelle attività di consolidamento della reputazione, dando visibilità alla propria e specifica capacità di produzione e di trasmissione della conoscenza.

3 Promuovere la partecipazione della comunità IULM a iniziative di volontariato e impegno civico

Nell'ottica di costruire un rapporto sempre più integrato con la città e i suoi bisogni, l'Università IULM intende individuare istituzioni con le quali attivare progetti di sostegno alle fragilità. Coinvolgere la comunità IULM in attività di volontariato sarà un'occasione preziosa di condivisione e sensibilizzazione di studenti, docenti e non docenti.

Linee di intervento

Macro obiettivi	Azioni	Metriche e target
Linee guida	Ridefinizione delle schede per la rilevazione delle attività di valorizzazione delle conoscenze	Pubblicazione e condivisione del documento contenente le Linee guida e le modalità di raccolta delle attività di valorizzazione delle conoscenze
	Messa a punto di una modalità di misurazione dell'impatto delle iniziative di Terza Missione	Definizione di una opportuna metrica e strumentazione per la definizione dell'impatto
Promozione del brand IULM	Analisi della notorietà, identità e attrattività reale e percepita dell'Ateneo	Rapporto di <i>brand awareness</i>
	Realizzazione di eventi, anche tramite collaborazioni e partnership inter-istituzionali	Numero di eventi organizzati
Partecipazione della comunità IULM a iniziative di volontariato e impegno civico	Accordi di partnership con istituzioni del settore	Realizzazione di progetti ad hoc con le istituzioni individuate





Internazionalizzazione

Confrontarsi con un contesto globale, imparare a comprendere dinamiche culturali diverse e sviluppare capacità comunicative sono opportunità che permettono di espandere le proprie conoscenze al di là dei confini nazionali.

Questo atteggiamento consente di essere più preparati e competitivi rispetto alle esigenze del mercato del lavoro globale in costante cambiamento ed evoluzione.

L'internazionalizzazione è oggi un asset strategico per lo sviluppo dell'Ateneo.

L'Università IULM nasce come Istituto universitario dedicato all'insegnamento delle lingue straniere e trova dunque nella pluralità dei contesti internazionali la sua primaria ragion d'essere. L'integrazione nell'offerta formativa dell'Ateneo della comunicazione d'impresa, dell'arte, del turismo e della moda, sotto la spinta dei contesti globali in cui si esplicano i relativi profili professionali, ne ha stimolato una sempre maggiore apertura internazionale anche in termini di attrattività.

Sulla scorta di tali premesse si è potenziata nel tempo l'offerta didattica rivolta agli studenti internazionali che, ad oggi, consta di 5 percorsi di studio erogati in lingua inglese (Corporate Communication and Public Relations, Fashion Communication and Luxury Strategies, Hospitality and Tourism Management, Marketing, Consumer Behaviour and Communication, Strategic Communication).

Gli immatricolati internazionali (coloro che hanno conseguito il titolo di ammissione all'estero) sono passati dal 3,8% dell'a.a. 2022/23 al 7% dell'a.a. 2024/25, con punte del 30% all'interno del Corso di laurea in Corporate Communication and Public Relations.

La naturale conseguenza della maggiore presenza di studenti internazionali è stato l'avvio di una profonda ristrutturazione dei servizi dell'Ateneo in funzione dei bisogni specifici di tale popolazione: introduzione del bilinguismo, potenziamento di spazi residenziali, incremento di proposte interculturali.

Parallelamente è cresciuta l'offerta di mobilità *outgoing* per gli studenti italiani, sia nella forma del programma Erasmus, sia con riferimento alle mobilità autonomamente organizzate (*Free mover*), ai *dual degree* e agli stage all'estero.

Anno Accademico	2021-22	2022-23	2023-24
studenti in mobilità in uscita	252	317	340
di cui Erasmus	196	267	259
studenti in mobilità in entrata	210	279	283
di cui Erasmus	186	244	241

La mobilità internazionale *outgoing* e *incoming* degli studenti non rappresenta solo un'opportunità per gli studenti, un importante elemento di servizio e di valore in sé, ma anche un prezioso attivatore di relazioni e stimolo a tessere ulteriori legami con nuovi Atenei stranieri. In questo senso si declina il crescente numero di accordi con Atenei collocati in tutti i continenti.

Forte di questo, l'orizzonte a cui punta l'Ateneo è un'effettiva internazionalizzazione della faculty e un migliore posizionamento nelle reti internazionali della ricerca scientifica. In questo senso va letto l'approccio dell'Ateneo al tema dei ranking internazionali che, pur non riuscendo sempre a rispecchiare con fedeltà le caratteristiche di Atenei di dimensioni più ridotte e più legati ai contesti locali, costituiscono un ormai imprescindibile termine di confronto per relazionarsi con lo scenario globale della formazione universitaria.

Ad oggi si osservano i primi significativi risultati di tali politiche, con il posizionamento di IULM tra le prime 160 Università per Hospitality & Leisure Management nel QS World University Rankings by Subject e un lusinghiero posizionamento negli SDG del Times Higher Education (THE) Impact Rankings (con particolare riferimento alla parità di genere).

Merita un riferimento particolare l'adesione dell'Università IULM alla Rete delle Università italiane per la Pace promossa dalla CRUI, scelta che orienta con chiarezza l'Ateneo di fronte alle crescenti tensioni internazionali.

Infatti, in un contesto di guerre e di crisi che attanagliano il mondo, internazionalizzazione per IULM significa accogliere gratuitamente, all'interno dei propri Corsi e delle proprie residenze, studenti rifugiati, di nazionalità ucraina, afgana,

bielorussa, russa, siriana e di altri Paesi (43 solo negli ultimi 2 anni), che non solo sono esonerati totalmente dalla retta, ma beneficiano di un posto letto gratuito, di un pasto gratuito giornaliero e di un contributo per il pasto serale. I benefici sono determinati per volontà dell'Ateneo, perché crediamo che i conflitti siano il frutto dell'ignoranza, mai della cultura e che la prima difesa della democrazia sia la difesa dell'intelligenza.



Fra i macro-obiettivi per il triennio 2025-2027, l'Ateneo si propone di:

1 Aumentare la visibilità e l'attrattività internazionale per intercettare nuovi bacini di *recruiting* di studenti stranieri

Una specifica declinazione della promozione del brand IULM riguarda il posizionamento nel mercato internazionale della formazione e nei network globali della ricerca. In entrambe le attività sono già in atto importanti iniziative che necessitano ulteriore stimolo e consolidamento, specie per raggiungere territori ancora poco frequentati.

2 Aumentare le collaborazioni internazionali per la ricerca e per la didattica, valorizzando i doppi diplomi ed esplorando nuovi formati di mobilità.

3 Sostenere una crescente internazionalizzazione della *faculty* attraverso la promozione delle esperienze di visiting in entrata e uscita e l'incremento della visibilità internazionale dei prodotti della ricerca.

4 Sostenere maggiormente lo svolgimento di esperienze all'estero da parte dei dottorandi

Linee di intervento

Macro obiettivi	Azioni	Metriche e target
Visibilità internazionale	Posizionamento del brand IULM a livello internazionale	Organizzazione in Ateneo di eventi di respiro internazionale con partner di rilievo internazionale Numero di accordi internazionali Citazioni di IULM da parte della stampa internazionale
	Promozione dell'offerta formativa IULM nei contesti internazionali	Potenziamento della rete degli agenti internazionali di reclutamento Presenza ai saloni internazionali degli studenti individuando i mercati emergenti
Collaborazioni internazionali	Attivazione di programmi incentrati sulla mobilità breve su temi specifici (Summer School, Winter School, ecc.)	Numero dei programmi di mobilità breve
	Valorizzazione e sostegno di dual degree	Aumento del 5% del numero dei laureati con doppio diploma
Internazionalizzazione della faculty	Incremento del numero di <i>visiting</i> internazionali in entrata e in uscita per creare sinergie nella ricerca e nella didattica	Aumento del 10% del numero di <i>visiting professor</i> , <i>visiting researcher</i> e <i>visiting scholar</i>
	Incremento della visibilità internazionale dei prodotti della ricerca	Aumento del 10% del numero di pubblicazioni in lingua straniera
Esperienza all'estero dei dottorandi	Incremento dell'esperienza all'estero dei dottorandi	75% dei dottorandi con esperienza di 3 mesi all'estero



Assicurazione della Qualità

Seguendo fin dalla loro prima formulazione le direttive AVA, l'Università IULM esercita una costante attenzione all'Assicurazione della Qualità (AQ) in tutte le azioni concernenti la gestione delle attività amministrative e logistiche dell'Ateneo, la didattica, la ricerca, la valorizzazione delle conoscenze e l'internazionalizzazione.

L'Ateneo si impegna ad assicurare la Qualità potenziando il monitoraggio e stimolando l'autovalutazione delle proprie azioni a tutti i livelli, al fine di intervenire tempestivamente sulle criticità e promuovere il miglioramento continuo nell'azione gestionale, didattica e scientifica. La concretizzazione di tale impegno si realizza facendo dell'AQ e della sua comunicazione uno degli obiettivi centrali dell'operato dell'Ateneo.

Il consolidamento del ruolo del Presidio della Qualità – presieduto dal Prorettore alla Qualità – è indice concreto dell'importanza strategica che l'Ateneo riconosce e attribuisce al tema dell'AQ. Il triennio passato ha permesso di vagliare e risolvere alcune debolezze residue del Presidio, potenziandone la capacità operativa, assegnandogli un posizionamento istituzionale chiaro e stabile e consentendogli di lavorare a tutto campo nella direzione di un progressivo adeguamento di tutte le attività dell'Ateneo alla logica dell'AQ e del sistema AVA.

Tra i suoi obiettivi il Presidio ha posto il coinvolgimento nell'AQ di tutti gli attori e gli *stakeholder* dell'Ateneo (in particolare gli studenti), consolidando un caposaldo irrinunciabile dell'approccio presente e futuro a tutta la materia dell'AQ.

L'Ateneo si prefigge di continuare a implementare i meccanismi di monitoraggio e autovalutazione delle proprie azioni a tutti i livelli, al fine di intervenire strategicamente sulle criticità, favorendo il miglioramento costante delle proprie azioni nel breve, medio e lungo periodo.

Fra i macro-obiettivi per il triennio 2025-2027, l'Ateneo si propone di:

- 1 Consolidare i processi di AQ dei Corsi di Dottorato di ricerca** con particolare riferimento alla definizione di una specifica procedura e conseguenti linee guida per l'attività di monitoraggio annuale dei Corsi di Dottorato di ricerca e per il Riesame, da effettuarsi alla luce degli esiti delle consultazioni con le parti sociali, delle opinioni dei dottorandi e dei dottori di ricerca e del monitoraggio degli indicatori quantitativi, in modo da intervenire tempestivamente su eventuali punti deboli e valorizzare i punti di forza.
- 2 Razionalizzare le Linee guida per il funzionamento del sistema AQ di Ateneo** facendo tesoro dei rilievi fatti dalla CEV nella visita ANVUR del 2023 e al fine di meglio rispondere alle esigenze di compattezza organizzativa e alleggerimento del carico burocratico dell'Ateneo.
- 3 Affinare ulteriormente le attività a supporto dell'AQ dei Corsi di Studio** attraverso la predisposizione di Linee guida dedicate alla progettazione dei nuovi CdS e per la revisione di quelli esistenti.
- 4 Incrementare la partecipazione degli studenti al sistema di AQ** dedicato ai Corsi di Studio (Gruppi AQ dei CdS e Commissioni paritetiche docenti-studenti) migliorandone le modalità di selezione.

Linee di intervento

Macro obiettivi	Azioni	Metriche e target
Sistema di AQ dei Corsi di Dottorato di ricerca	Consolidamento del sistema di AQ dei Corsi di Dottorato di ricerca	Predisposizione delle Linee guida per l'attività di monitoraggio annuale dei Corsi di Dottorato di ricerca e per il Riesame
Razionalizzazione delle Linee guida per il sistema di AQ di Ateneo	Migliorare la definizione degli attori, delle attività di autovalutazione, valutazione e controllo interno, oltre ai documenti di riferimento, uniformando altresì la figura dei Referenti AQ dei diversi organismi (CdS, Dottorati, Dipartimenti), facendoli coincidere con i responsabili degli organismi stessi (Coordinatori o Direttori), i cui mandati a scadenza dovranno essere resi omogenei	Pubblicazione della revisione delle Linee guida per il funzionamento del sistema di AQ di Ateneo
Sistema di AQ dei CdS	Ulteriore implementazione del supporto fornito ai CdS	Pubblicazione delle Linee guida per la progettazione in qualità di nuovi CdS e per la revisione di quelli esistenti
Partecipazione degli studenti al sistema di AQ	Ridefinizione, di concerto e con il supporto delle rappresentanze studentesche, delle modalità di reclutamento e selezione degli studenti per la partecipazione al sistema di AQ	Approvazione di nuove modalità di reclutamento e selezione degli studenti per la partecipazione al sistema di AQ





Vivere la IULM, vivere alla IULM

La qualità dell'esperienza studentesca è garantita non solo dall'eccellenza della didattica, ma anche da quella dell'ambiente formativo del Campus inteso tanto nei termini degli spazi di studio e di vita, quanto in quello dei servizi agli studenti. Tali servizi, che negli Atenei costituiscono un importante elemento di differenziazione, accompagnano lo studente in tutto lo svolgersi della carriera universitaria, dall'ingresso in Ateneo fino all'approccio al mondo del lavoro, tanto negli elementi propri dello studio universitario, quanto in aspetti collaterali che ne arricchiscono l'esperienza: tra i primi possiamo citare i servizi di orientamento, il diritto allo studio, il supporto ai bisogni educativi speciali, tra i secondi lo sport, le attività ricreative, i servizi di ristorazione, la residenzialità.

L'**orientamento** accompagna l'intera durata dell'esperienza dello studente in università, dal supporto alla scelta in ingresso (in stretto rapporto con il mondo scolastico) al supporto in itinere. In particolare, l'orientamento in itinere ha acquisito negli ultimi anni un'importanza crescente, affinando la capacità di rispondere a bisogni complessi, sensibili e mutevoli, acuiti dalla recente crisi pandemica: benessere emotivo e supporto psicologico, superamento di lacune e difficoltà nel metodo di studio, gestione dell'ansia, counselling ad ampio spettro.

L'orientamento in uscita è presidiato dal **career service**, che supporta gli studenti nell'identificare la loro vocazione professionale e a pianificare il loro percorso di carriera, oltre a fornire risorse e strumenti per prepararsi ai colloqui di lavoro. L'Ufficio favorisce inoltre l'incontro tra studenti, alumni e professionisti, attraverso i Career Day, gli eventi di *recruitment*, le presentazioni aziendali, gli incontri tematici, le visite aziendali e molto altro. L'Ufficio gestisce, inoltre, le esperienze di stage in Italia e all'estero.

L'Università IULM è attivamente impegnata nella promozione del **diritto allo studio**, per assicurare una opportunità di crescita e formazione agli studenti capaci e meritevoli, ma privi di mezzi. Accanto alle misure di sostegno garantite dalla normativa nazionale a tutti gli studenti delle Università statali e non statali, l'Ateneo attiva annualmente ulteriori strumenti di supporto e facilitazione economica a categorie di studenti in situazione di disagio e fragilità, impegnando in questo una significativa quota del proprio bilancio.

L'Ateneo dedica altresì grande attenzione al sostegno di studentesse e studenti con bisogni educativi speciali. Dedicato a tale scopo è l'Ufficio **DiversaMENTE**, che garantisce agli studenti con disabilità, DSA, ADHD, e disturbi dello spettro autistico pari opportunità di accesso, partecipazione e completamento del percorso universitario. Il Centro di Ricerca EURESIS offre inoltre servizi di diagnosi e certificazione di DSA agli studenti iscritti e agli utenti esterni, insieme a interventi mirati per il superamento dei problemi di apprendimento, ed è un polo di avanzamento delle conoscenze sulla dislessia.

L'Ateneo favorisce lo **sport** come strumento formativo e sociale per studenti, docenti e personale tecnico amministrativo, fornendo infrastrutture accessibili e organizzando incontri, corsi, tornei. Attraverso lo sport, l'Ateneo vuole accrescere lo spirito di gruppo, di condivisione e di comunità studentesca partecipativa, promuovendo al contempo lo sviluppo di preziose *soft skills*. Nella stessa direzione si muovono le preziose attività della **Rappresentanza studentesca** e le numerose **attività creative e ricreative** collaterali al calendario delle lezioni offerte agli studenti: il Centro Universitario Teatrale, Radio IULM, il Coro IULM sono preziose occasioni di stimolo all'apprendimento e alla partecipazione alla vita comunitaria.

Tra i servizi di ogni Ateneo vanno non da ultimo citati la **Segreteria studenti**, il **Sistema bibliotecario** di Ateneo e l'Ufficio **Mobilità internazionale**. Ognuno di essi, pur garantendo un ventaglio di servizi standardizzato, si è progressivamente adeguato a uno scenario più complesso e articolato, accogliendo le sfide tecnologiche, dell'internazionalizzazione e della diversificazione della popolazione studentesca. In questo senso anche la dedizione e qualità di questi servizi contribuiscono quotidianamente e significativamente al valore peculiare dell'esperienza studentesca presso il nostro Ateneo.

L'ambiente formativo e i servizi dell'Ateneo sono segni distintivi dei valori che attraversano in filigrana tutta l'organizzazione dell'Università IULM, a questi si sono aggiunti negli ultimi anni, due aspetti che hanno conosciuto uno stimolo e un'attenzione particolari: la sostenibilità e la parità di genere.

Grande attenzione è posta dalla nostra comunità al tema della **sostenibilità**. L'Ateneo aderisce al programma dei 17 *Sustainable Development Goals* e partecipa attivamente ai principali *ranking* internazionali in questo ambito, ciò anche al fine di misurare le proprie performance, valutare l'efficacia delle strategie e delle azioni implementate e migliorare le modalità di rendicontazione. Inoltre IULM partecipa attivamente a reti e programmi nazionali e internazionali sui temi della sostenibilità quali RUS (Reti Università Sostenibili) e PRME (*Principles for Responsible Management Education*).

Istituzione accademica aperta e inclusiva, IULM crede nell'istruzione come strumento fondamentale per superare le discriminazioni e favorire la partecipazione di tutti gli individui, indipendentemente dall'appartenenza etnica, dalla nazionalità, dal genere, dall'orientamento sessuale, politico o religioso. La **parità di genere** è pertanto fondamentale in questa direzione: il piano di uguaglianza di genere 2022-2024 (*Gender Equality Plan - GEP*) ha allineato l'Ateneo agli standard UE e si è tradotto, nell'arco di tre anni, in una serie di azioni tese a correggere disparità e aprire canali d'ascolto per prevenire e affrontare forme di violenza e abusi.

Fra i macro-obiettivi per il triennio 2025-2027, l'Ateneo si propone di:

- 1** **Orientamento:** diversificazione dell'offerta di attività di *course coaching* rivolte agli studenti delle scuole superiori (progetto IULM for School).
- 2** **Career service:** internazionalizzazione delle attività di career service per supportare opportunità di carriera all'estero e, viceversa, favorire percorsi di occupabilità in Italia agli studenti internazionali.
- 3** **Diritto allo studio:** aumentare l'offerta di posti letto per sostenere il diritto allo studio.
- 4** **Implementare la cultura dello sport** e farne vivere i valori alla comunità studentesca, attraverso l'implementazione di esperienze supportate da attività di comunicazione ad hoc (con particolare attenzione per le Olimpiadi Milano-Cortina 2026).
- 5** **Sostenibilità:** realizzare e condividere il primo Report di Sostenibilità dell'Ateneo.
- 6** **Inclusione e parità di genere:** aggiornare il *Gender Equality Plan* e condividerne i contenuti con tutta la comunità IULM. Implementare misure volte a promuovere l'accessibilità sulla base dei principi dello *Universal Design for Learning*.

Linee di intervento

Macro obiettivi	Azioni	Metriche e target
Orientamento	Aggiornamento e implementazione dell'offerta di attività di <i>course coaching</i> rivolte agli studenti delle scuole superiori	Numero progetti <i>IULM for School</i>
Internazionalizzazione dei percorsi di carriera	Verifica della compatibilità dell'offerta di opportunità di stage, tirocini e di lavoro con il profilo degli studenti internazionali	Numero di studenti internazionali non madrelingua italiana che accedono all'offerta di stage e tirocini
	Verifica dell'efficacia delle misure di sostegno allo svolgimento di stage e tirocini all'estero	Numero di studenti che attivano esperienze di stage all'estero
Disponibilità abitative	Offrire agli studenti fuori sede soluzioni abitative a tariffe agevolate, oltre a spazi confortevoli e adatti alla socializzazione	Definizione di un piano di sviluppo della residenzialità che contempli sia l'eventuale realizzazione di nuovi spazi sia accordi con operatori esterni
Implementazione della cultura dello sport	Organizzazione di attività sportive comunitarie lungo tutto l'anno accademico e nello specifico dell' <i>Olympic Winter IULM</i>	Numero dei partecipanti alle iniziative legate all' <i>Olympic Winter IULM</i>
Report di sostenibilità	Redazione del Report di Sostenibilità	Pubblicazione del Report di Sostenibilità
GEP e inclusione	Aggiornamento del GEP	Pubblicazione del GEP aggiornato
	Promuovere l'accessibilità	Favorire la diffusione dello <i>Universal Design for Learning</i> nella comunità accademica



KAGEMUSHI
L'OMBRA DEL GUERRIGERO

WOODY ALLEN
LA TRINCIOLLA

ALBERTO CHIMALDI presenta
di regia di **SERGIO LEONE**
CLINT EASTWOOD
ELI WALLACH
LEE VAN CLEEF
IL BUONO, IL BRUTTO, IL CATTIVO.

IL CIELO SOPRA BERLINO

ROBERT DE NIRO

PSYCH-OUT

BLOW OUT

IL BUONO, IL BRUTTO, IL CATTIVO.

PARIS, TEXAS
di regia di **WIM WENDERS**
NASTASSJA KINSKI - **HARRY DEAN STANTON**
WIM WENDERS - **WIM WENDERS**
WIM WENDERS - **WIM WENDERS**

ALMODÓVAR
VERÓNICA FORQIÉ - **PÉTR COVOTÉ** - **VICTORIA ABRIL**

BLOW OUT

BLOW OUT

ALDO GIUFFRÉ - **ALDO GIUFFRÉ** - **ALDO GIUFFRÉ** - **ALDO GIUFFRÉ** - **ALDO GIUFFRÉ**

DOVE COMINCIÒ

UN CORPO IN PRESTITO
di regia di **ALDO GIUFFRÉ**
VERÓNICA FORQIÉ - **PÉTR COVOTÉ** - **VICTORIA ABRIL**



Le risorse, il patrimonio immobiliare e le tecnologie

L'Ateneo ha impostato nel corso degli anni una politica di sviluppo economico-finanziario di accrescimento e di aggiornamento del campus e delle dotazioni ad esso connesse.

IULM è dunque forte di un grande investimento nell'università come luogo del sapere e come campus (ad oggi IULM è costituita da un complesso immobiliare di 8 edifici) che ha prodotto un patrimonio al servizio della comunità accademica e della città. Tale operazione si è ispirata alla logica di migliorare continuamente i servizi formativi erogati ai propri studenti, ma anche alla cittadinanza, in una prospettiva di sostenibilità sociale, economica ed ambientale.

Rispetto alle risorse, l'Ateneo ha consolidato la piena sostenibilità dei propri equilibri economico-finanziari, come emerge dai bilanci e dalle analisi programmatiche e progettuali che precedono gli investimenti. La IULM ha in corso di implementazione un adeguato sistema di controllo di gestione (nel 2024 è stato realizzato un apposito progetto pilota su alcuni settori), mentre sta completando la transizione verso un disegno di contabilità economico-patrimoniale.

La politica di gestione del personale si ispira a un equilibrio tra i costi, i requisiti di docenza e le esigenze prioritarie per sviluppare efficacemente la propria missione: non a caso negli ultimi anni il numero complessivo dei dipendenti, tra docenti e personale tecnico amministrativo (PTA), è cresciuto continuamente, raggiungendo il numero complessivo di 312 unità del 2025 (rispetto alle 297 unità del 2024)*.

Oltre alla formazione obbligatoria, il PTA viene seguito con un'articolata proposta formativa dedicata a *soft skills*, competenze linguistiche, specificità relative all'ufficio, attività di *team building*. Ogni dipendente del PTA è stato soggetto nel 2023-24 di un Progetto risorse personalizzato per programmarne gli sviluppi di carriera.

Il progetto formativo del personale docente è seguito invece dal Prorettore alla Didattica e si articola in più direzioni: innovazione didattica, comunità di pratiche e-learning, didattica per la ricerca e la Terza Missione, seminari formativi, percorsi di aggiornamento tecnologico e linguistico.

*Dati rispettivamente al 31.05.2025 e al 31.12.2024

Il patrimonio edilizio dell'Ateneo si è ampliato anche nell'ultimo triennio. Progettando il miglioramento continuo del campus, si intende procedere con la realizzazione e costante manutenzione di spazi in sicurezza, accoglienti, sostenibili e tecnologicamente avanzati, anche implementando le dotazioni tecnologiche e impiantistiche, il benessere visivo, termico e acustico dei luoghi di soggiorno degli utenti.

Si è perseguito un controllo sempre più accurato dei costi energetici tramite l'istituzione di apparati innovativi per la riduzione dei dispendi energetici, con importanti investimenti nel fotovoltaico.

Fra i macro-obiettivi per il triennio 2025-2027, l'Ateneo si propone di:

1 Completare il passaggio a una contabilità analitica dei costi e strutturare il controllo di gestione

Obiettivo della IULM è quello di superare la tradizionale impostazione di contabilità finanziaria in funzione di una visione di costruzione del budget di tipo *bottom-up*, costruito nell'intreccio tra esigenze degli uffici e pianificazione centralizzata.

2 Definire un progetto operativo di utilizzo del nuovo edificio IULM 8

In termini di patrimonio edilizio, priorità assumerà la costruzione di un progetto operativo per la finalizzazione del ruolo del nuovo edificio IULM 8 di recente acquisizione.

3 Ridurre l'impatto ambientale del campus

Resta centrale l'esigenza minimizzazione dell'impatto ambientale del campus, che sarà declinata tramite una serie di interventi, tra cui:

- estensione del fotovoltaico con nuovi impianti su edifici aggiuntivi, per aumentare ulteriormente la quota di energia autoprodotta;
- interventi di efficientamento energetico volti a ridurre i consumi di energia e gas;
- interventi volti a ridurre il consumo idrico e campagne di sensibilizzazione all'uso responsabile delle risorse;
- redazione del Piano Spostamenti Casa Lavoro (PSCL) 2025 e azioni conseguenti.

4 Affinare le interfacce digitalizzate

Al centro dell'impegno relativo alle strutture di IT dell'Ateneo sarà il miglioramento della funzionalità delle interfacce tecnologiche tramite l'integrazione progressiva di una serie di servizi per gli studenti, i docenti e il personale tecnico amministrativo caratterizzati da una strumentazione aggiornata ed efficace.

5 Definire una policy sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale che consideri in modo consapevole anche le implicazioni etiche, sociali, ambientali e pedagogiche, in coerenza con i principi della *digital sustainability*.

Linee di intervento

Macro obiettivi	Azioni	Metriche e target
Nuovo assetto di bilancio	Completare transizione al nuovo modello di contabilità analitica dei costi e avviare controllo di gestione	Avvio processo di controllo di gestione rinnovato
Nuovo edificio IULM 8	Definire un progetto complessivo e operativo-attuativo	Definizione del progetto di massima e delle tempistiche di attuazione
Ridurre l'impronta ecologica	Inserire tecnologie intelligenti per il controllo delle luci, della climatizzazione e della gestione degli spazi	Numero impianti fotovoltaici Numero apparati di controllo intelligente aggiornati Attrezzature per promuovere una mobilità sostenibile Adozione e messa in pratica delle azioni del Piano Spostamento Casa Lavoro-Università PSCL-U
Affinare interfacce digitalizzate	Implementazione della nuova piattaforma di comunità IULM che permetterà di accentrare e gestire le informazioni dell'Ateneo	Realizzazione dell'app di Ateneo e di piattaforme tecnologicamente avanzate
Utilizzo trasversale, strategico e consapevole dell'IA	Introduzione progressiva dell'AI nelle attività didattiche e nei processi formativi e organizzativi di Ateneo attraverso un approccio strategico e coordinato, con particolare attenzione agli aspetti etici e all'effettiva sostenibilità di tale tecnologia	Messa a punto di una policy e di linee guida condivise sull'uso dell'AI nei vari ambiti di implementazione
	Realizzazione di corsi di formazione per studenti, docenti e personale tecnico amministrativo sull'uso consapevole dell'AI	Numero di corsi attivati (almeno 4 per ciascuna tipologia di target)





Le associazioni dell'Università IULM

IULM Alumni - Associazione Laureati IULM

IULM Alumni è l'associazione dei laureati IULM che nasce con l'obiettivo di valorizzare il capitale umano, intellettuale e professionale rappresentato dai laureati IULM. L'Associazione supporta inoltre l'Università nel dialogo con imprese e istituzioni, promuove opportunità di dialogo con gli *stakeholder*, offre servizi di mentoring agli studenti IULM. Nel 2024 i soci attivi sono 11.000 circa.

Ogni anno viene nominato l'Alumno dell'anno.

MondolULM

MondolULM è l'associazione di 30 imprese che promuove lo sviluppo e la crescita dell'Ateneo, contribuendo alla realizzazione dei suoi obiettivi istituzionali di ricerca, didattica e Terza Missione.

L'Associazione facilita il raccordo culturale, funzionale e strategico dell'Università IULM con enti, imprese, associazioni italiane ed estere, supporta l'accesso dei laureati nel mondo del lavoro; promuove ogni iniziativa capace di armonizzare i percorsi formativi e le aspirazioni delle imprese; individua e favorisce possibili fonti di finanziamento alle attività in forma di borse di studio, assegni finalizzati a progetti di ricerca e cattedre titolate; promuove la ricerca scientifica applicata in particolare nei settori di elezione dell'Università; favorisce i percorsi di internazionalizzazione individuando imprese ed enti esteri.

IULM Food Academy

La IULM Food Academy nasce con lo scopo di promuovere la cultura di un'alimentazione sana, sostenibile ed equilibrata, quale elemento primario di benessere anche nel contesto universitario di studio e di lavoro. La società opera attraverso la divulgazione - tramite conferenze, convegni e corsi - di contenuti scientifici relativi alla filiera alimentare, rivolti non solo alla comunità IULM, ma anche a imprese e operatori del settore.



I progetti speciali

La IULM è impegnata ad accrescere e diversificare la propria azione attraverso lo sviluppo di progetti speciali:

IULM - Polo di Roma

Il polo di Roma dell'Università IULM, ubicato nell'ottocentesco Palazzo Cipolla di via del Corso, dal 2010 svolge attività scientifica attraverso convegni, giornate di studio, tavole rotonde; parallelamente, vengono erogati percorsi di Master. Particolarmente rilevanti sono i Master universitari erogati con il sostegno economico della Fondazione Roma, forti della collaborazione di aziende e istituzioni a livello locale e nazionale.

Dal 1° novembre 2024 è stata istituita la carica di Prorettore al Polo di Roma.

Gli obiettivi strategici per il prossimo futuro sono il rafforzamento dell'offerta formativa, un dialogo più strutturato con gli *stakeholder* istituzionali e il potenziamento delle attività di Terza Missione a Roma e, più in generale, nel territorio del Lazio e della Campania.

L'Ateneo vuole potenziare la propria attività attraverso tre linee di interesse:

- potenziamento dell'offerta formativa di IULM Roma tramite l'attivazione di un **Master specialistico dedicato ai processi della comunicazione in ambito internazionale** con particolare attenzione alle dinamiche della cooperazione e della negoziazione e di un Progetto di formazione per la valorizzazione delle risorse culturali del territorio, in chiave di sviluppo del settore dello spettacolo dal vivo e del turismo;
- avviamento di **attività di course coaching rivolte agli studenti delle scuole superiori** presenti sul territorio cittadino e della Regione Lazio. Per sostenere questa azione verranno proposti programmi di orientamento mirato per gli studenti che si accingono ad entrare nel mondo della formazione universitaria con particolare attenzione alla promozione delle specificità formative di IULM;
- sottoscrizione di **accordi con partner istituzionali**.

TAM TAM-Museo diffuso della Comunicazione

Nel 2023 è stato inaugurato il TAM TAM – Museo diffuso della Comunicazione con l'opera di Ugo Nespolo *Il Teatro delle Arti Mediali*. Tale installazione ha rappresentato la prima tappa di un progetto ambizioso di IULM, ideato dal *past rector* professor Gianni Canova, che intende proporsi alla città come un museo della comunicazione a cielo aperto.

Il Tam Tam ospita, infatti, la collezione permanente di proprietà dell'Ateneo: una raccolta di opere d'arte contemporanea tesa a consolidare il rapporto tra arte, architettura e comunicazione che si arricchisce periodicamente di nuove presenze ed è animata da una sezione dedicata alla *Linea del tempo*, che ripercorre le tappe evolutive della comunicazione nella storia.

Il Museo si estende negli spazi interni ed esterni del campus lungo un percorso espositivo a carattere diffuso che mira a connettere in un tessuto unico l'Ateneo e il quartiere in cui è inserito, la Barona.

Una proposta di rigenerazione urbana, che IULM intende sviluppare per alimentare possibilità di didattica e occasioni di partecipazione della cittadinanza alla vita del campus.



Ringraziamenti

Il presente Piano strategico è il frutto di un lavoro collettivo, lungo e intenso, che ha coinvolto personale docente e personale tecnico amministrativo. A tutte e tutti va un ringraziamento affettuoso, per il lavoro prezioso, di intelletto e di redazione, e per la generosità con cui ciascuno si è messo a disposizione di quest'opera.

Valentina Garavaglia
Luglio 2025



02 89 141 1
iulm.it