



**Documento programmatico triennale 2025-2027 del
di Business, Diritto, Economia e Consumi “Carlo A. Ricciardi”**

Premessa

- 1. Il Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi “Carlo A. Ricciardi”: il profilo organizzativo**
 - 1.1 Membri, sezioni e referenti*
 - 1.2 La giunta dipartimentale*
 - 1.3 Il sistema di Assicurazione della Qualità*
 - 1.4 I Centri di ricerca*
 - 1.5 Gli spazi*
- 2. Il triennio 2022-2024: analisi dei risultati raggiunti**
 - 2.1 Consolidamento della qualificazione delle pubblicazioni*
 - 2.2 Consolidamento dell’attività dei Centri di ricerca*
 - 2.3 Rafforzamento dell’attività di ricerca finanziata su bandi competitivi*
 - 2.4 Consolidamento delle attività di terza missione*
- 3. Gli obiettivi del Dipartimento per il triennio 2025-2027**
 - 3.1 La prospettiva di sviluppo e la visione del Dipartimento per il triennio 2025-2027*
 - 3.2 Gli obiettivi per la ricerca scientifica*
 - 3.3 Gli obiettivi per la terza missione*
- 4. Gli obiettivi dei Centri di ricerca del Dipartimento per il triennio 2025-2027**
- 5. Criteri per la distribuzione delle risorse di pertinenza del Dipartimento**
- 6. Sintesi delle azioni del Piano di miglioramento del Dipartimento**
- 7. Sintesi degli ambiti di attività distintivi presenti e futuri del Dipartimento**
 - 7.1 Comportamento e consumi*
 - 7.2 Economia e diritto*
 - 7.3 Economia e organizzazione aziendale*
 - 7.4 Marketing e comunicazione*
 - 7.5 Filosofia della mente e intelligenza artificiale*
 - 7.6 Le discipline e le tematiche dei prodotti di ricerca*



Premessa

Il documento programmatico del Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi “Carlo A. Ricciardi” è stato elaborato in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo 2025-2027 attraverso un processo collaborativo che ha coinvolto la Giunta di dipartimento, il Gruppo AQ, i Referenti nominati dal Consiglio di Dipartimento per specifici ambiti (terza missione, internazionalizzazione, biblioteca) e il Consiglio.

Il processo è stato avviato nel mese di marzo 2025 con la verifica degli obiettivi raggiunti rispetto al Documento programmatico 2021-2024 ed è proseguito con il confronto sugli obiettivi per il triennio 2025-2027 a partire da quanto stabilito nel Piano Strategico di Ateneo pubblicato a luglio 2025. Il confronto per la stesura del documento programmatico, oltre che in numerosi incontri informali, si è articolato nei seguenti momenti:

- Giunta di Dipartimento del 6.3.2025: confronto preliminare sugli obiettivi per il triennio 2025-2027;
- Consiglio di Dipartimento del 27.5.2025:
 - o presentazione da parte dei Direttori dei Centri di ricerca degli obiettivi prioritari dei Centri di ricerca per il triennio 2025-2027 in vista della stesura del Documento programmatico del Dipartimento e discussione con il Consiglio;
 - o presentazione da parte del Prorettore all’Internazionalizzazione degli obiettivi dell’Ateneo con riferimento allo sviluppo internazionale nel triennio 2025-2027 e sul possibile contributo che il Dipartimento può dare alla loro realizzazione e discussione con il Consiglio.
- Consiglio di Dipartimento del 22 luglio 2025: presentazione da parte delle delegate alla terza missione di una prima proposta di obiettivi per la Valorizzazione delle Conoscenze del Dipartimento per il triennio 2025-2027 e discussione con il Consiglio;
- Giunta di Dipartimento del 23.9.2025: confronto sulla bozza di Documento programmatico 2025-2027;
- Consiglio di Dipartimento del 15.10.2025: approvazione della bozza di Documento programmatico 2025-2027;
- 31.10.2025: invio alla Prorettrice il Documento programmatico 2025-2027;
- 13.11.2025: approvazione da parte del Consiglio di Dipartimento del Documento programmatico 2025-2027



1. Il Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi “Carlo A. Ricciardi”: il profilo organizzativo

Il Dipartimento di Business, Law, Economics and Consumer Behaviour “Carlo A. Ricciardi”, in linea con il carattere interdisciplinare che lo caratterizza, promuove l’integrazione tra le competenze delle discipline aziendali, del marketing e comunicazione, giuridiche, economiche, filosofiche, psicologiche, neuroscientifiche e sociologiche al fine di contribuire in tali ambiti all’avanzamento degli studi e della ricerca scientifica garantendone, nell’ottica della terza missione, l’impatto sociale. Queste caratteristiche del Dipartimento permettono di delineare un percorso scientifico-culturale che coinvolge diversi saperi, favorendo lo sviluppo di ricerche multi- e interdisciplinari, particolarmente rilevanti per interpretare il contesto economico-sociale attuale, caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità.

1.1 Membri, sezioni e referenti

Al 31 dicembre 2024 afferivano al Dipartimento **194 membri**, di cui: 36 docenti di ruolo - 8 docenti di prima fascia, 20 docenti di seconda fascia, 4 ricercatori e 4 ricercatori a tempo determinato (RU, RTD, RTT) -; 126 docenti titolari di contratto per attività di insegnamento di corso ufficiale; 30 dottorandi; 2 assegnisti di ricerca.

Il Dipartimento è articolato in **quattro Sezioni di ricerca**: i) Comportamento e consumi, coordinata dal prof. Vincenzo Russo; ii) Economia e diritto, coordinata dalla prof.ssa Angela Besana; iii) Economia e organizzazione aziendale, coordinata dalla prof.ssa Federica Ricceri; iv) Marketing e comunicazione, coordinata dal prof. Francesco Massara. Per supportare il Dipartimento nella gestione di specifiche aree organizzative, sono stati nominati i seguenti **referenti**: i) Il dott. Meysam Salimi per le attività di valorizzazione delle conoscenze, in stretto coordinamento con il Board delegato alla valorizzazione delle conoscenze e la Preretrice alla Ricerca; ii) il prof. Riccardo Manzotti per l’internazionalizzazione, in collaborazione con l’Ufficio Ricerca e con il Delegato del Rettore allo sviluppo dei progetti di ricerca europei; iii) le prof.sse Federica Ricceri e Eleonora Brivio per la commissione biblioteca.

1.2 La giunta dipartimentale

La **Giunta** Dipartimentale, composta dalla Direttrice (prof.ssa Manuela De Carlo), la Vicedirettrice (prof.ssa Antonella Sau), i quattro coordinatori delle Sezioni di ricerca, un rappresentante dei docenti di ruolo incardinati (prof. Riccardo Manzotti) e un rappresentante dei docenti a contratto afferenti al Dipartimento (dott. Massimiliano Freddi), opera quale organo consultivo e di supporto. La partecipazione alla Giunta dei referenti delle Sezioni di ricerca consente di saldare le specificità disciplinari delle singole Sezioni nella missione complessiva del Dipartimento.

1.3 Il sistema di Assicurazione della Qualità

Il Sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento si articola su tre livelli principali: pianificazione e monitoraggio delle attività dipartimentali; raccolta e analisi dei dati; riesame annuale e proposte di miglioramento. Con riferimento al primo aspetto, i Referenti AQ di Dipartimento (Prof.ssa Ariela Mortara e Prof. Andrea Carignani) operano in coordinamento con il Presidio Qualità di Ateneo per assicurare la coerenza tra la missione dipartimentale, gli obiettivi strategici e i risultati conseguiti. In particolare, svolgono attività di (i) monitoraggio dei progetti dipartimentali finanziati, (ii) analisi della qualità e della produttività della ricerca scientifica e (iii) riesame degli obiettivi strategici definiti nel Piano Triennale di Dipartimento. Con riferimento al secondo aspetto, i Referenti AQ gestiscono, aggiornano e perfezionano gli strumenti per la raccolta e l’analisi degli output di ricerca. Con riferimento al terzo aspetto, dal 2024 le attività di AQ confluiscono nella redazione della Scheda di Riesame della Ricerca Dipartimentale, discussa e approvata dal Consiglio di Dipartimento. La struttura AQ del Dipartimento è pienamente coerente con le finalità del Documento Programmatico Triennale. Essa consente un monitoraggio continuo, trasparente e partecipato, promuovendo un processo di miglioramento costante e contribuendo in modo concreto alla definizione e al raggiungimento degli obiettivi strategici.

1.4 I Centri di ricerca

Del Dipartimento fanno anche parte sette Centri di ricerca: i) *Centro di Ricerca di Neuromarketing “Behavior & Brain Lab”*, istituito nel 2013 e diretto dal prof. Vincenzo Russo; ii) *Centre for Employee Relations & Communication – CERC*, istituito nel 2018 e diretto dalla prof.ssa Alessandra Mazzei; iii) *Centro per la Comunicazione Strategica – CECOMS*, istituito nel 2016 e diretto dalla Prof.ssa Stefania Romenti; iv) *Center for International Marketing & Sales Communication - CIMASC*, istituito nel 2022 e diretto dalla Prof.ssa Daniela Corsaro; v) *IULM Wine Institute - IWI*, istituito nel 2020 e diretto dal prof. Massimiliano Bruni; vi) *Osservatorio Comunicazione pubblica, brand e*



trasformazione digitale – istituito nel 2018 e diretto dal prof. Stefano Rolando; vii) *Osservatorio Retail Brand Communication* – istituito nel 2020 e diretto dal prof. Francesco Massara.

1.5 Gli spazi

Dal 2023 tutti i Centri di ricerca sono stati concentrati in IULM 7. Questa decisione, se da un lato ha favorito lo scambio di conoscenze e le sinergie tra i Centri e con i docenti del Dipartimento, ha tuttavia implicato una completa saturazione degli spazi a disposizione del personale. È in atto un confronto con la Direzione dell'Università per trovare soluzioni che consentano di far fronte ai bisogni di nuove postazioni di ricerca per rispondere alle esigenze di crescita dell'organico del prossimo triennio.

2. Il triennio 2022-2024: analisi dei risultati raggiunti

L'attività di ricerca è stata valutata nell'ambito della VQR 2015-2019. Dalla valutazione emerge che nel confronto tra l'Università IULM e le altre università a livello nazionale, l'Università IULM è in posizione superiore per percentuali di prodotti A eccellenti e rilevanti, in due aree: la 11.a - Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche (quinta nella classifica nazionale) e la 13.b - Scienze Economico - Aziendali (nona nella classifica nazionale). Tali aree sono entrambe ben rappresentate nel Dipartimento (Fonte: Relazione VQR 2015-2019).

Con riferimento al raggiungimento degli obiettivi fissati nel piano programmatico triennale 2022-2024 del Dipartimento, se ne riporta di seguito una sintesi, specificando eventuali aree di miglioramento e criticità ancora da affrontare.

2.1 Consolidamento della qualificazione delle pubblicazioni

Sintesi dell'obiettivo. Nel documento programmatico 2022-2024 veniva confermata la centralità attribuita alle pubblicazioni su qualificate riviste internazionali (fascia A, censite su Scopus), rispettando le peculiarità disciplinari. La produttività del Dipartimento è già alta e gli standard raggiunti non possono essere significativamente superati senza penalizzare la qualità, ma devono essere mantenuti nel tempo.

Risultati raggiunti. Dal 2018 il Dipartimento ha avviato una rilevazione annuale di tutte le pubblicazioni dei docenti di ruolo in riferimento alle seguenti tipologie di prodotti di ricerca: (i) articoli inviati a riviste; (ii) articoli pubblicati o approvati per la pubblicazione su riviste di fascia A o equivalenti (su Scopus), (iii) articoli pubblicati o approvati per la pubblicazione su altre riviste, (iv) contributi in volume, (v) monografie. Il monitoraggio evidenzia come la produttività del dipartimento in termini di pubblicazioni scientifiche sia alta e venga mantenuta nel tempo, e come le dinamiche di perfezionamento in atto riguardino più l'internazionalizzazione delle pubblicazioni, che la quantità di pubblicazioni prodotte. Nel triennio 2022-2024, infatti, sono state prodotte in totale 325 pubblicazioni scientifiche (contro le 374 del triennio precedente), una lieve flessione da leggersi in relazione alla diffusione della pandemia da Covid-19, che, nel triennio 2019-2021, ha favorito le attività di pubblicazione, a svantaggio di altre attività, quali il networking, la partecipazione a conferenze e le attività di terza missione. Il mantenimento della qualità delle pubblicazioni e la crescente internazionalizzazione delle stesse si desume confrontando: i) il numero totale di pubblicazioni in riviste di fascia A (rimasto costante a 79 unità su entrambi i trienni) e ii) l'importanza crescente dei contributi in inglese, pari al 100% nel 2024 per le pubblicazioni in riviste di fascia A e in altre riviste ANVUR e pari al 97% dei totali nel 2024 per i contributi in volume.

L'analisi dei dati di produttività netta fin qui presentata viene completata con una valutazione della produttività media annuale per docente attivo¹. Tale valore nel 2024 è pari a:

- 5,6 prodotti, rispetto a 4,7 nel 2023 e a 5,4 del 2022, se si includono tutte le pubblicazioni, inclusi gli articoli inviati a riviste ANVUR ma non ancora accettati;
- 3,1 prodotti rispetto a 3,2 nel 2023 e a 3,4 del 2022, se si considerano solo i prodotti pubblicati su riviste (fascia A, ANVUR e attesa di valutazione).

I dati confermano un livello di produttività nel triennio decisamente buona e pressoché costante, anche considerando le peculiarità delle diverse aree disciplinari presenti nel Dipartimento e gli obiettivi dei singoli docenti in diversi momenti della loro carriera e della loro vita personale.

¹ La produttività media per docente attivo (pma) viene calcolata secondo la formula seguente:

$pma = p_{tl} / da$, con:

p_{tl} : numero di prodotti totali lordi (senza escludere quelli con più co-autori del Dipartimento)

da : docenti attivi (docenti che hanno comunicato almeno una pubblicazione nell'anno).



Infine, vanno citati a supporto della qualità e del carattere internazionale dei prodotti di ricerca anche i riconoscimenti ottenuti dal Dipartimento attraverso (i) l'attribuzione ai docenti di "best paper awards" in importanti convegni internazionali; (ii) l'inserimento in prestigiosi ranking accademici, tra cui l'"Updated science-wide author databases of standardized citation indicators" pubblicato da Elsevier con l'Università di Stanford che include il 2% dei ricercatori più citati al mondo in termini di pubblicazioni (in 22 settori e 127 sottosectori disciplinari) in cui nel 2024 è stato confermato per il secondo anno il prof. Sainaghi; (iii) l'attribuzione di prestigiosi premi quali il QS Reimagine Education Awards 2024 per la categoria "Neuroscience of Learning Awards" in cui Università IULM ha ottenuto il secondo posto (Silver Winner Certificate) grazie al progetto del Centro di Ricerca di Neuromarketing "Behavior and Brain Lab", coordinato dal prof. Vincenzo Russo e infine (iv) il QS World University Rankings by Subject 2025 per Hospitality & Leisure Management, in cui nel 2024 IULM si è posizionata come ateneo al 109° posto, scalando ben 50 posizioni rispetto alle due edizioni precedenti, anche in virtù della valutazione da parte di accademici internazionali e della qualità dei prodotti della ricerca.

2.2 Consolidamento dell'attività dei Centri di ricerca

Sintesi dell'obiettivo. Nel documento programmatico 2022-2024 veniva confermata la centralità dei Centri di ricerca nell'attività del Dipartimento. Essi sono moltiplicatori di iniziative, enti pivot tra discipline, attrattori di fondi per attività in conto terzi e creano occasioni di collaborazione tra docenti incardinati e personale a contratto. La valutazione dell'attività svolta su questo obiettivo è sia quantitativa – *risorse ottenute* – sia qualitativa, ovvero è prevista una verifica della *rispondenza alle indicazioni di trasversalità e alle tematiche proposte dall'Ateneo* e una valutazione specifica sui *risvolti di terza missione*.

Risultati raggiunti. Le risorse raccolte dall'esterno dai Centri di ricerca complessivamente del triennio 2022-2024 ammontano a 1.261.121,49 €, l'86,3% dei finanziamenti ottenuti dal Dipartimento. L'andamento è considerato soddisfacente ma non sufficiente soprattutto in considerazione del crescente fabbisogno di risorse necessarie a dare visibilità ai risultati degli studi effettuati. Questa nuova esigenza deriva dalla crescente richiesta di una quota economica da parte delle riviste scientifiche, anche le più accreditate per l'accesso dei paper alla condizione di "open access", condizione importante per accrescere la visibilità internazionale dei lavori svolti. Considerato il panorama dell'economia nazionale e internazionale, ci si prefigge di consolidare questi livelli, ritenuti piuttosto elevati e difficilmente superabili sulla base dell'organizzazione attuale.

- **Rispondenza delle attività alle indicazioni di trasversalità e tematiche proposte dall'Ateneo.** La trasversalità dei temi affrontati dai Centri di ricerca è rinvenibile nella propensione a costituire gruppi interdisciplinari e a definire temi di ricerca ampi, non esclusivi di una disciplina. I temi sui quali si sono concentrati i Centri di ricerca (branding, analisi dell'efficacia promozionale e di marketing, comunicazione sociale e engagement di comunità, consumo sostenibile) rispecchiano le tematiche proposte dall'Ateneo. Questo aspetto è anche esplicitamente incluso nei criteri di valutazione dei progetti dipartimentali. Oltre alla coerenza con le indicazioni di Ateneo, i Centri di ricerca hanno aggregato le loro attività attorno ai quattro temi caratterizzanti individuati dal Dipartimento (cfr. 1.2.5). Attraverso questo sforzo di focalizzare le ricerche attorno a pochi temi, i Centri di ricerca hanno mostrato la capacità di conseguire alte competenze creando sinergie tra loro stessi e con tutti i docenti del Dipartimento. Di seguito alcuni progetti significativi per le diverse aree:
- **Benessere aziendale ed engagement dei lavoratori**
 - il CERC ha realizzato una ricerca sul wellbeing dei lavoratori e le attività di comunicazione e relazioni interne più rilevanti a tale scopo; uno studio sull'attivismo dei collaboratori come forma di impegno e di espressione per promuovere il cambiamento su temi sociali, politici e ambientali.
 - il Behaviour & Brain Lab ha realizzato diversi studi di psicologia positiva e di neuroscienze su benessere aziendale, la gestione dello stress e reazioni neurofisiologiche in condizione di ansia o difficoltà.
 - l'Osservatorio Retail Brand Communication Collaborando con tutte le principali associazioni di categoria a livello nazionale di ricerca in attività di ricerca e divulgazione sul tema del lavoro, della formazione intergenerazionale e multiculturale, sul gender gap e l'engagement dei giovani nel retail.
- **Sostenibilità e agenda ONU 2030**
 - il CERC ha realizzato una ricerca su Diversity Equity e Inclusion (SDG 5) svolgendo un'attività di ampio coinvolgimento di professionisti e manager di aziende impegnate sul tema, che ha generato nel 2024 il primo Rapporto sullo stato dell'arte del DEI in Italia;
 - il Behaviour & Brain Lab ha realizzato ricerche sulla percezione dei consumatori di prodotti biologici e realizzato nel 2024 una ricerca sul comportamento alimentare salutista degli studenti in fase di acquisto presso le Vending Machine della IULM;
 - il CIMASC ha realizzato uno studio sui giovani e le negoziazioni sul clima e analizzato le filiere agroalimentari sostenibili nell'ambito del commercio equo e solidale;



- il CECOMS ha realizzato una ricerca sulle professioni della sostenibilità, anche nell'ambito della comunicazione e una ricerca sull'attivismo sociale delle grandi corporations, in collaborazione International Corporate Communication Hub;
- l'osservatorio per la Comunicazione pubblica, brand e trasformazione digitale ha fatto parte nel 2024 della membership promossa da Regione Marche e Comune di Ascoli Piceno per la preparazione di International Quality Life Forum (nel quadro di iniziative di approfondimento della Agenda ONU 2030 e del modello One Health promosso dalla FAO).
- **Sviluppo territoriale e place branding**
 - il Behaviour & Brain Lab ha realizzato numerose ricerche neuroscientifiche e di branding territoriale in collaborazione con un noto Centro di Promozione agroalimentare siciliano (Corfilac di Ragusa) sul rapporto tra prodotto agroalimentare, narrazione e sviluppo territoriale. Tali progetti rientrano pienamente nelle strategie di Knowledge transfer sui territori e sulle loro aziende;
 - il CECOMS ha realizzato con Lavazza una ricerca sugli spazi aziendali e il loro contributo allo sviluppo sostenibile del territorio.
 - l'osservatorio per la Comunicazione pubblica, brand e trasformazione digitale ha sviluppato le seguenti iniziative: il Progetto "*Candidatura Maratea e filiera comuni della Basilicata – Capitale italiana della Cultura 2026*" presso il Ministero della Cultura; il progetto di ricerca applicata "*Brand Napoli – Analisi e prospettive*" con un focus su "*Napoli fuori da Napoli*".
 - l'Osservatorio Retail Brand Communication ha affiancato FNM Group nel progetto *FILI – Costruire il futuro della Lombardia*, in collaborazione con Regione Lombardia, curando la mappatura e l'analisi dei territori e dei comuni interessati dal futuro tracciato della superciclovía che collegherà Malpensa a Milano e proponendo modalità operative per il coinvolgimento attivo dei territori lungo l'intero iter realizzativo dell'opera.
- **Digitalizzazione e Intelligenza Artificiale**
 - il Behaviour & Brain Lab ha avviato un complesso programma di studio con una specifica ricerca su "Stereotipia di immagini prodotte da AI e Neuro-Engagement" in stretta connessione con grosse aziende come Samsung;
 - il CIMASC ha validato una nuova metodologia data-driven basata su Intelligenza artificiale al fine di misurare gli effetti degli eventi e permettere una migliore integrazione tra marketing, comunicazione e vendite. Ha inoltre preso parte a un progetto europeo volto a creare un Hub a supporto alle aziende del settore moda, principalmente all'interno del territorio Lombardo, nel processo di trasformazione digitale attraverso sperimentazioni su temi quali Big Data, Intelligenza Artificiale e Cognitive Automation e RPA, Intelligenza Artificiale e Deep Learning.
 - il CERC sta svolgendo esplorazioni sulle implicazioni della diffusione dell'AI sul sistema di comunicazione e di relazioni interne delle aziende. Inoltre sta esplorando il supporto che la comunicazione interna può dare per il cambiamento culturale e organizzativo necessario a implementare le innovazioni legate all'AI.
 - il CECOMS sta studiando l'impatto dell'AI sulle attività dell'area comunicazione strategica nelle aziende e ha svolto una ricerca sulle risposte delle imprese alle crisi innescate dall'AI.
 - l'osservatorio per la Comunicazione pubblica, brand e trasformazione digitale è parte della membership scientifica del Club of Venice e ha partecipato all'organizzazione di diversi eventi nel triennio 2022-2024.

Risvolti in termini di valorizzazione delle conoscenze. I Centri di ricerca del Dipartimento sono molto attivi nelle iniziative di valorizzazione delle conoscenze, come emerge dai dati rilevati: 41 iniziative totali nel 2022, 72 nel 2023 e 57 nel 2024 (Fonte: Ufficio terza missione, 8 ottobre 2025). L'andamento del triennio mostra una crescita nel 2023 e poi una diminuzione nel 2024 che ha visto una contrazione delle iniziative di terza missione a livello di Ateneo (Relazione della Delegata terza missione, 2024). Emerge la necessità di dare continuità alle attività di valorizzazione delle conoscenze svolte dai Centri di ricerca e allo stesso tempo di aumentarne il numero.

2.3 Rafforzamento dell'attività di ricerca finanziata su bandi competitivi

Sintesi dell'obiettivo. Nel documento programmatico 2022-2024 si evidenziava come il Dipartimento non si fosse a sufficienza impegnato nel rafforzamento dell'attività di ricerca finanziata su bandi competitivi e come dovesse quindi prestare maggiore attenzione alle opportunità offerte dai bandi pubblici, con il supporto dell'Ufficio ricerca. L'attività sulla ricerca finanziata sarà in prevalenza da attivare con partnership con altri Dipartimenti dell'Ateneo e con alte università italiane ed estere.

Risultati raggiunti. Il raggiungimento dell'obiettivo di sviluppo della ricerca su bandi competitivi continua a rappresentare un importante ambito di attenzione del Dipartimento e un suo punto di debolezza. Tuttavia, rispetto al biennio 2020-2021, in cui nessun finanziamento era stato ottenuto, nel triennio 2022-2024 si sono ottenuti i primi successi (18 progetti presentati nel triennio di cui 4 finanziati, uno dei quali interdipartimentale).

Un primo risultato importante, quindi, è il significativo incremento della partecipazione nel 2024 rispetto al 2023 con la presentazione di 5 progetti a bandi competitivi internazionali ad elevata complessità (1 Horizon, 3 Erasmus +, 1 BCE) e 4 a bandi nazionali (1 MUR, 2 INAIL, 1 MM) contro i 4 in totale del 2023 e i 5 del 2022. Il tasso di successo in termini di finanziamento è altalenante nel triennio, ma non è da interpretarsi in termini assoluti, in quanto dipende non solo dalla qualità delle proposte, ma anche dal grado variabile di competitività dei bandi e dalla qualità dei consorzi.

In merito ai finanziamenti, si sono ottenuti 105.967 € nel triennio (dal 2% sul totale delle fonti del Dipartimento nel 2022 all'8% nel 2023 fino al 9% nel 2024). In particolare, il 2022 ha registrato un primo risultato con l'ottenimento di € 12.977 € nell'ambito di un bando internazionale competitivo; il 2023 un ulteriore finanziamento di 43.000 € in un bando europeo; il 2024 un finanziamento di € 49.990 ottenuto su un bando competitivo nazionale. Non è stato conteggiato il valore del progetto interdipartimentale ottenuto nel 2023 per 500.000€.



L'aumento significativo della produzione di proposte progettuali e di finanziamenti nel triennio 2022-24 sono risultati importanti, dovuti sia alla crescente attenzione che i docenti dedicano alle opportunità offerte dai bandi, sia alle azioni di sensibilizzazione dei ricercatori che il Dipartimento ha messo in atto in coordinamento con l'Ufficio ricerca. Tra queste: (i) l'illustrazione delle linee di ricerca del PNRR nel Consiglio di Dipartimento; (ii) una attività di scouting su bandi europei in base alle richieste dei docenti; (iii) alcune riunioni di presentazione di bandi europei; (iv) la segnalazione di specifiche call europee in uscita su temi di interesse del Dipartimento; (v) la nomina di un Referente per l'internazionalizzazione; (vi) alcuni momenti di formazione-informazione durante i Consigli di Dipartimento in collaborazione con il delegato del Rettore allo sviluppo dei progetti di ricerca europei e l'Ufficio Ricerca; (vii) dei momenti di incontro con docenti del Dipartimento che hanno preparato progetti per bandi complessi.

2.4 Consolidamento delle attività di terza missione

Sintesi dell'obiettivo. Nel documento programmatico 2022-2024 veniva confermata la centralità dell'impegno nella valorizzazione e divulgazione dei risultati della ricerca, che devono essere monitorati secondo le indicazioni del Delegato del Rettore.

Risultati raggiunti. La TM è il trasferimento scientifico, tecnologico e culturale verso la società. Nel Dipartimento è missione istituzionale, al pari di didattica e ricerca, con due assi strategici: (1) Public Engagement (PE) (2) Ricerca/servizi in conto terzi declinati in 4 filoni tematici: Benessere aziendale & engagement, Comunicazione & Sostenibilità, Sviluppo territoriale, Knowledge transfer.

Il Dipartimento si caratterizza per una costante e intensa collaborazione con attori economici, sociali e culturali, sia pubblici che privati, con numerose attività di PE e progetti di ricerca in conto terzi. Lo testimoniano la qualità e la quantità delle iniziative di TM registrate nell'anno 2024 tramite il modulo "Rilevazione delle attività di public engagement". Come comunicato dall'Ufficio TM in data 24 settembre 2025, per l'anno 2024 sono state registrate in totale 189 attività di cui 167 di Public Engagement, 19 di E-learning e formazione continua, 2 di Imprenditorialità accademica e 1 attività collegata agli obiettivi di SDG.

Nel confronto 2023–2024 emerge che il PE è la componente largamente prevalente in tutti i Dipartimenti e il Dipartimento Business concentra la maggior parte delle iniziative su divulgazione scientifica e attività con le scuole, Comunicazione mantiene un profilo PE molto alto trainato dalle scuole. Le componenti non-PE restano complementari, con l'e-learning relativamente più presente in Business. Sul piano quantitativo, tra il 2022 e il 2023 si registra un aumento significativo delle attività di valorizzazione delle conoscenze in tutti i Dipartimenti: Business passa da 232 a 244 iniziative (+5,2%). Tuttavia, tra il 2023 e il 2024 si osserva un calo per Business, che scende da 244 a 189 iniziative (–22,5). Complessivamente, l'Ateneo registra un lieve calo, passando da 519 attività nel 2023 a 445 nel 2024 (–14,3%). Nel 2024 il PE resta prevalente in tutti: in Business il PE si compone di scuole 56, divulgazione 69 e iniziative con i cittadini 42 (totale 167).

L'attività di TM di Dipartimento nell'anno 2024 si è concentrata su tre direttrici principali:

- **Stimolo alla partecipazione e miglioramento della rilevazione**
 - Il Dipartimento ha promosso una partecipazione più ampia dei docenti alla rilevazione del PE tramite invii periodici della dashboard e un intervento dedicato in Consiglio di Dipartimento (3 luglio 2024), raccogliendo feedback per rendere il processo più chiaro e rapido. Ha quindi avviato il perfezionamento degli strumenti: funzione di ricerca autonoma nella dashboard, legenda su cosa rientra nella TM, coinvolgimento dei docenti a contratto con link diretti, spunta per l'auto-pubblicazione sul sito e semplificazione del modulo "Report iniziative TM/Impatto sociale", finora poco utilizzato; tali punti sono stati condivisi con il nuovo board TM di Ateneo.
- **Misurazione dell'impatto:**
 - Parallelamente il Dipartimento ha lavorato, con Delegata e Referenti TM di Ateneo, a un sistema condiviso di misurazione dell'impatto (incontri del 18/4, 14/5, 3/6, 27/9), individuando come KPI il rapporto "iniziative derivate/iniziativa madre" e predisponendo l'uso sistematico del modulo di "Report iniziative TM/Impatto sociale". Sono state raccolte e documentate best practice ad alto impatto (set–ott 2024), utili per VQR e come base dati per la comunicazione istituzionale.
- **Valorizzazione e comunicazione:**
 - Per valorizzare e rendere accessibili i risultati, a dicembre 2024 è stata rinnovata la sezione TM sul portale d'Ateneo, articolata in quattro pagine tematiche con schede progetto e link di approfondimento. La prima versione è stata costruita a partire dai progetti ad alto impatto segnalati dai docenti, utili anche ai fini VQR.

3 Gli obiettivi del Dipartimento per il triennio 2025-2027

3.1 La prospettiva di sviluppo e la visione del Dipartimento per il triennio 2025-2027

Nel triennio 2025-2027, il Dipartimento mira a consolidare il proprio ruolo come **hub di ricerca e innovazione culturale**, capace di coniugare riflessione umanistica e sperimentazione scientifica ad alto valore applicativo, e di



contribuire al dibattito nazionale e internazionale sulla costruzione di un futuro, anche tecnologico, fondato su responsabilità, libertà e valore umano.

- ***Allineamento con le esigenze di imprese e società***

Il Dipartimento intende rafforzare ulteriormente la ricerca scientifica su temi rilevanti per le aziende e la società, mantenendo un sistema di monitoraggio dinamico delle esigenze del mercato e traducendo le tendenze emergenti in nuove linee di ricerca. Grazie a metodologie e approcci innovativi si intende co-progettare soluzioni efficaci attraverso partnership con attori chiave nazionali e internazionali e valorizzando il network di docenti a contratto.

- ***Innovazione metodologica***

Il Dipartimento intende rafforzare la propria leadership nell'innovazione metodologica, attraverso un continuo aggiornamento delle competenze e degli strumenti di ricerca. Tra le azioni previste: (i) l'adozione di tecniche avanzate di analisi dei dati, intelligenza artificiale e neuroscienze applicate per l'interpretazione dei comportamenti decisionali e dei trend di consumo, (ii) la creazione di formati standard e soluzioni su misura per le imprese, in grado di fornire soluzioni scalabili e personalizzate per le esigenze aziendali.

- ***Sviluppo dell'interdisciplinarietà***

Il Dipartimento continuerà a valorizzare le pluralità disciplinari come leva strategica per affrontare la complessità del mondo economico e sociale. Le diverse discipline del Dipartimento (informatica, filosofia della mente, psicologia, diritto, economia, economia aziendale, marketing, organizzazione aziendale, storia economica, sociologia) contribuiscono con prospettive complementari all'elaborazione di modelli teorici e strumenti empirici per interpretare nuovi trend, quali la trasformazione digitale e l'Intelligenza Artificiale, l'innovazione sostenibile e lo sviluppo territoriale integrato (cfr. 1.2.6).

Il Dipartimento intende promuovere in modo sistematico l'integrazione tra scienze informatiche, cognitive, sociologiche e filosofiche, valorizzando anche gli approcci neuroscientifici nello studio dei comportamenti individuali e collettivi per: i) sviluppare modelli predittivi e interpretativi dei processi decisionali dell'azienda, del consumo e della comunicazione; ii) elaborare modelli teorici e strumenti empirici per interpretare le trasformazioni antropologiche e sociali connesse all'integrazione crescente tra esseri umani e tecnologie intelligenti.

Questo approccio consente di: i) generare ricerche ad alto valore applicativo, capaci di supportare le imprese nei processi di innovazione di prodotto, branding, comunicazione e sostenibilità; ii) alimentare il dibattito accademico sulla nuova convergenza tra scienze cognitive, robotica, intelligenza artificiale e filosofia per rispondere in modo innovativo e critico alla sfida rappresentata dalla recente rivoluzione dell'IA.

La valorizzazione delle neuroscienze e delle scienze cognitive si configura quindi come una leva di differenziazione competitiva del Dipartimento nel panorama nazionale e internazionale, rafforzandone l'immagine di centro di competenze avanzate per l'analisi del comportamento e delle interazioni sociali.

Per consolidare questa vocazione interdisciplinare si prevede (i) la creazione di cluster di ricerca tra docenti di diverse aree, dedicati a temi transdisciplinari, (ii) la promozione di workshop metodologici, laboratori, osservatori di ricerca applicata e progetti aperti anche a imprese e istituzioni, per diffondere approcci di ricerca avanzati, (iii) la creazione di network con imprese, enti pubblici e istituzioni culturali (iv) l'integrazione della didattica con progetti di ricerca interdisciplinare, coinvolgendo studenti e dottorandi in casi aziendali reali. Queste iniziative mirano a potenziare la capacità del Dipartimento di attrarre investimenti, collaborazioni e talenti, promuovendo un ecosistema di ricerca e innovazione orientato alle sfide del futuro.

Tra le iniziative già attive, si inserisce il Digital Sustainability Hub (DSH), che propone la digital sustainability come lente per osservare e valutare la qualità dei servizi digitali in ambiti chiave per il Dipartimento come turismo, hospitality e retail. L'approccio integra informatica, psicologia, organizzazione aziendale e marketing per analizzare in che modo le interfacce digitali influenzano l'esperienza dell'utente e i processi decisionali. Questa prospettiva apre nuovi filoni di ricerca ad alto valore applicativo, con ricadute dirette per il tessuto produttivo, le PMI, e rappresenta un esempio concreto di sinergia tra scienze tecniche, comportamentali e sociali.

- ***Rafforzamento delle attività di valorizzazione della conoscenza (terza missione)***

Il Dipartimento intende rafforzare le attività di terza missione adottando un modello basato sull'orientamento verso gli stakeholder. In tal senso le attività di valorizzazione della conoscenza mirano i) all'intensificazione delle attività di public engagement intese come divulgazione dei risultati della ricerca per incrementarne la conoscenza, con una attenzione particolare verso alunni e aziende partner, a partire dai membri di Mondo IULM; ii) allo sviluppo di un approccio che coinvolga e sensibilizzi gli stakeholder attraverso modalità di dialogo e confronto in un'ottica di co-



creazione, co-realizzazione e adozione dei risultati delle attività di ricerca. In questa prospettiva una leva cruciale è l'attivazione di partnership con stakeholder dal settore privato al terzo settore, alle istituzioni culturali e sociali.

- ***Incremento della visibilità e della reputazione internazionale***

Il Dipartimento riconosce che la presenza internazionale richiede un posizionamento qualificato nel dibattito scientifico globale e una capacità di attrarre l'attenzione della comunità accademica internazionale. A tale fine, il Dipartimento intende consolidare la propria reputazione come polo di riferimento per i suoi temi caratterizzanti, anche interdisciplinari, attraverso il rafforzamento dei network internazionali, la partecipazione attiva ai processi di valutazione dei ranking globali, il miglioramento della visibilità e dell'impatto delle pubblicazioni scientifiche, e l'internazionalizzazione della faculty.

3.2 Gli obiettivi per la ricerca scientifica

Il Dipartimento recepisce e fa propri gli obiettivi per la ricerca scientifica del Piano Strategico di Ateneo e propone metriche e target specifici, alla luce delle proprie peculiarità. In particolare, una attenzione è rivolta alla qualità della ricerca, in termini di pubblicazioni e di proposte progettuali.

Il Dipartimento ha già una elevata attività in conto terzi. Rispetto al criterio quantitativo (**1.1 in Tab. 1**), più che aumentare i proventi, il Dipartimento intende *migliorare la produttività della ricerca*, attraverso una identificazione di format standard distintivi IULM: (i) per la ricerca (ad es. check up comunicativi per le aziende, indicatori e processi standardizzati di analisi neuroscientifica, brevetti); (ii) per la divulgazione e la promozione (ad es. Collana Franco Angeli del CERC). Inoltre, il Dipartimento si pone l'obiettivo di *incrementare la qualità*, con riferimento alle seguenti dimensioni: (i) impatto sulle pubblicazioni scientifiche; (ii) impatto sulle strategie dei committenti e sullo sviluppo sostenibile dei contesti economico-sociali; (iii) impatto sulla società, attraverso attività di disseminazione e comunicazione delle ricerche (valorizzazione delle conoscenze); (iv) impatto sulla didattica, attraverso la creazione di nuovi contenuti per i corsi e nuovi corsi executive e la valorizzazione delle conoscenze sviluppate all'interno del Dipartimento e dei Centri di Ricerca in master universitari ed executive e/o corsi di laurea.

Il Dipartimento individua l'aumento delle attività di partecipazione a bandi competitivi (**1.2 in Tab. 1**) come la sua più grande priorità nel prossimo triennio. Nel triennio 2022-2024 il Dipartimento ha presentato 18 progetti (5 nel 2022, 4 nel 2023 e 9 nel 2024). Per il prossimo triennio adotta la metrica target del piano di ateneo (+30% progetti presentati sul triennio), che si traduce in un target di 23 progetti presentati nel triennio e/o aumento della qualità dei progetti presentati a bandi competitivi (almeno un 1 interdisciplinare all'anno su bandi competitivi complessi (ad es. ERC, Marie Curie, Horizon. Oltre al criterio quantitativo (numero di proposte), si mira infatti a migliorare la qualità della partecipazione monitorando in particolare (i) il programma di finanziamento, (ii) il ruolo dell'Università IULM nel network di ricerca, (iii) l'interdisciplinarietà del progetto, con particolare riferimento al dialogo tra discipline umanistico-filosofiche, economico-manageriali e neuroscientifiche

Il Dipartimento, in linea con le indicazioni di Ateneo, inserisce la multidisciplinarietà (**2.1 in Tab. 1**) tra i criteri di assegnazione delle risorse ai progetti dipartimentali e incentiva lo sviluppo di progetti interdisciplinari su bandi competitivi internazionali.

Per quanto riguarda i Centri di ricerca del Dipartimento (**3.1 in Tab. 1**) viene monitorato il livello di attività e si perseguiranno gli obiettivi esplicitati dai Centri stessi (cfr. par. 4). L'Ateneo ogni anno finanzia in misura uguale tutti i centri di ricerca e tutti i Centri, ad eccezione di uno, sono co-finanziati da fondi terzi.

Per quanto riguarda la qualità della ricerca (**4.2 in Tab 1**), il Dipartimento approva la struttura di valutazione e selezione dei progetti dipartimentali adottata dagli altri Dipartimenti.



Tab. 1. Macro-obiettivi, metriche e target del Piano programmatico di Dipartimento per la ricerca scientifica e loro relazione con il Piano di Ateneo

Macro obiettivi	Piano di Ateneo		Documento programmatico di Dipartimento	
	Azioni	Metriche e target	Azioni	Metriche e target
1 Ricerca finanziata	1.1 Crescita dell'attività conto terzi	Aumentare del 20% i proventi conto terzi	Allineate al piano di Ateneo	Incrementare la produttività attraverso formati standard Incrementare la qualità attraverso un maggiore impatto su pubblicazioni e iniziative di public engagement (cfr. Tab 2, ob. 1.2)
	1.2 Aumento della partecipazione a bandi competitivi	Aumento del 30% del numero di progetti presentati a bandi competitivi nazionali e internazionali	1.2 Aumento della partecipazione a bandi competitivi e della qualità delle proposte	Aumento del 30% del numero di progetti presentati a bandi competitivi nazionali e internazionali (23 progetti presentati nel triennio) e/o Aumento della qualità dei progetti presentati a bandi competitivi (almeno un 1 interdisciplinare all'anno su bandi competitivi complessi (ad es. ERC, Marie Curie, Horizon))
2 Multidisciplinarietà	2.1 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	Allineate al piano di Ateneo	Integrazione della multidisciplinarietà tra i criteri di assegnazione delle risorse ai progetti dipartimentali (scheda di valutazione dei progetti dipartimentali) Introduzione di un incentivo economico alla presentazione di progetti interdisciplinari su bandi competitivi internazionali
3 Centri di ricerca	3.1 Monitoraggio dell'attività dei Centri di ricerca	Razionalizzazione, ridefinizione degli obiettivi e individuazione di finanziamenti per i Centri di ricerca	Allineate al piano di Ateneo	Nessun centro/osservatorio inattivo. Metriche e target per ogni centro/osservatorio sono indicati al par. 4.
4 Qualità della ricerca	4.1 Monitoraggio annuale dei docenti inattivi	Totalità di docenti attivi per la VQR 2025-2029	Allineate al piano di Ateneo	Nessun docente inattivo nella VQR 2025-2029.
	4.2 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	Allineate al piano di Ateneo	Valutazione e selezione dei progetti sulla base dei criteri condivisi con gli altri dipartimenti.
5 Visibilità internazionale	5.1 Posizionamento del brand IULM a livello internazionale	Organizzazione in ateneo di eventi di respiro internazionale con partner di rilievo internazionale	Allineate al piano di Ateneo	Organizzazione in Ateneo di almeno un convegno scientifico internazionale nel triennio con partner di rilievo internazionale. Partecipazione e sottomissione nel triennio ad almeno una competizione per il posizionamento su ranking internazionali (es. QS World University Rankings). Avvio, in coordinamento con il Rettore all'internazionalizzazione, di un programma di incontri per ciascuna delle aree scientifiche del Dipartimento finalizzati al rafforzamento del posizionamento nei ranking internazionali. Partecipazione a progetti di respiro internazionale, diversi da progetti su bandi competitivi e pubblicazioni internazionali (2 progetti di ricerca all'anno) Supporto all'aumento dell' <i>employer reputation</i> attraverso la costruzione di una lista di aziende disposte a fornire una valutazione dell'Ateneo, ai fini dei ranking internazionali
6 Internazionalizzazione della faculty	6.1 Incremento del numero di visiting internazionali in entrata e in uscita per creare	Aumento del 10% del numero di visiting professor, visiting researcher	Allineate al piano di Ateneo	Allineate al piano di Ateneo



	sinergie nella ricerca e nella didattica	e visiting scholar per periodi di almeno un mese		
	6.2 Incremento della visibilità internazionale dei prodotti della ricerca	Aumento del 10% del numero di pubblicazioni in lingua straniera	Allineate al piano di Ateneo	Organizzazione di almeno un seminario all'anno rivolto ai membri del Dipartimento su metriche di impatto e strategie di disseminazione internazionale.



Per supportare il posizionamento del brand IULM a livello internazionale (**5.1 in Tab 1**), il Dipartimento si impegna in una serie di azioni complementari. Innanzitutto, si punta all'organizzazione di almeno un convegno scientifico internazionale nel triennio con partner di rilievo, che consenta di rafforzare i network esistenti e di posizionare IULM come polo di riferimento per i temi caratterizzanti. Il Dipartimento si impegna inoltre a partecipare attivamente ai processi di valutazione e ranking internazionali, presentando almeno un progetto all'anno a competizioni quali il QS World University Rankings. L'esperienza positiva del 2024, che ha visto IULM scalare 50 posizioni nel ranking per Hospitality & Leisure Management (dal 159° al 109° posto), dimostra l'efficacia di questo approccio. Inoltre, poiché i ranking internazionali (in particolare QS) adottano criteri di valutazione differenti per area disciplinare, in coordinamento con il Rettore all'internazionalizzazione, il Dipartimento lavorerà per definire un programma di incontri per ciascuna delle aree scientifiche del Dipartimento per rafforzare il posizionamento del Dipartimento nei ranking internazionali in ciascuna delle aree rappresentate. Il Dipartimento punta, inoltre, ad aumentare la partecipazione dei docenti a progetti di ricerca di respiro internazionale diversi da progetti su bandi competitivi e pubblicazioni internazionali (2 all'anno). Infine, per supportare l'aumento dell'*Employer reputation* – uno dei criteri chiave nella valutazione QS – il Dipartimento intensificherà la costruzione e il consolidamento di network con il mondo delle imprese a livello internazionale, valorizzando in particolare le collaborazioni già esistenti attraverso i Centri di ricerca e l'attività in conto terzi, ed estendendole a contesti geografici e settoriali strategici.

In merito all'internazionalizzazione della faculty (6.1 e 6.2 in Tab. 1), il Dipartimento recepisce l'obiettivo di Ateneo di incrementare del 10% il numero di visiting professor, visiting researcher e visiting scholar per periodi di almeno un mese. In merito all'incremento della visibilità internazionale dei prodotti della ricerca (**6.2 in Tab 1**), si rileva che nel 2024 il 74% delle pubblicazioni dipartimentali è già in lingua straniera. Pertanto, si ritiene che difficilmente il grado di internazionalizzazione possa essere aumentato attraverso un maggior numero di pubblicazioni internazionali, essendo la produttività dei singoli docenti già elevata. Si propone, per aumentare la visibilità internazionale, di favorire l'incremento della *reputazione* delle pubblicazioni, attraverso una più efficace disseminazione e promozione delle stesse. A tal fine, si propongono iniziative di formazione dedicate, quali seminari sulle metriche standard (Scopus, h-index) o alternative (Altmetrics, PlumXmetrics) per la valutazione dell'impatto e della visibilità delle pubblicazioni.

3.3 Gli obiettivi per la terza missione

Il Dipartimento recepisce e fa propri gli obiettivi di terza missione del Piano di Ateneo e offre un contributo originale su due sotto-obiettivi: “Messa a punto di una modalità di misurazione dell'impatto delle iniziative di terza missione” (**1.2 in Tab 2**), “Realizzazione di eventi, anche tramite collaborazioni e partnership inter-istituzionali” (**2.2 in Tab 2**). Le linee di attività future per la terza missione sono ispirate alla visione del Dipartimento (3.2 La visione del Dipartimento) e gli obiettivi proposti si inseriscono in un approccio alla progettazione che preveda fin dall'inizio i potenziali stakeholder, il tipo di impatto che si desidera generare, le modalità per attivarlo e per valutarlo. Questo approccio orientato a “coltivare l'impatto” sarà adottato inizialmente in progetti pilota monitorati sulla base di un modello sperimentale (**1.2 in Tab 2**), che prevederà un monitoraggio ampio, inclusa la visibilità sulla stampa e il coinvolgimento dei Centri di Ricerca. In linea con tale approccio il Dipartimento si pone inoltre l'obiettivo di organizzare due progetti pilota all'anno con le caratteristiche necessarie a generare impatto.

Al fine di promuovere il Brand IULM, accanto a questo impegno su progetti pilota, i docenti saranno supportati e stimolati a realizzare attività di public engagement volte alla divulgazione dei risultati della ricerca (**2.2 in Tab 2**). Il Dipartimento di Business individua un proprio obiettivo strategico nell'aumento del numero di eventi di PE collegati alle attività di ricerca dipartimentali, nell'incremento del numero di docenti che documentano attività di PE e nella sensibilizzazione dei docenti a svolgere e rendicontare attività di divulgazione delle loro ricerche. Per il perseguimento di questo obiettivo il Dipartimento ritiene di aumentare del 5% gli eventi di PE; del 10% il numero di docenti che realizzano e documentano attività di PE.

Al fine di rafforzare la partecipazione della comunità IULM a iniziative di volontariato e impegno civico (**3 in Tab 2**), il Dipartimento si propone di monitorare la partecipazione dei propri docenti a tali iniziative.

4 Gli obiettivi dei Centri di ricerca del Dipartimento per il triennio 2025-2027

I Centri rappresentano un importante driver di posizionamento dell'Ateneo, anche a livello internazionale, danno un contributo importante all'obiettivo di multidisciplinarietà della ricerca e alimentano un'offerta didattica innovativa e in linea con quanto ricercato da imprese e istituzioni. Si trovano in una fase di consolidamento e puntano a: caratterizzare



maggiormente il loro posizionamento attraverso mirate attività di networking e una disseminazione dei risultati rivolta sia ad un pubblico accademico che alla rete di alumni e aziende partner di IULM (Mondo IULM), nonché al pubblico generalista; incrementare la ricerca finanziata attraverso bandi competitivi e ricerche in conto terzi. Pur nelle differenze di obiettivi e peculiarità ognuno, a livello generale gli obiettivi sono riconducibili a: fundraising; networking and reputation; teaching; research; dissemination (Tab. 3). La connessione con gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo viene effettuata non solo con riferimento alla ricerca e alla terza missione, ma anche alla didattica.



Tab. 2. Macro-obiettivi, metriche e target del Piano programmatico di Dipartimento per la terza missione e loro relazione con il Piano di Ateneo

Macro obiettivi	Piano di Ateneo		Documento programmatico di Dipartimento	
	Azioni	Metriche e target	Azioni	Metriche e target
1 Linee guida	1.1 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	Allineate al piano di Ateneo	Allineate al piano di Ateneo
	1.2 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	1.2 Sviluppo di un modello sperimentale di valutazione dell'impatto attraverso un progetto pilota	Sviluppo di un modello sperimentale di valutazione dell'impatto basato su progetti pilota, che monitorano: N. iniziative di PE; % <i>reach</i> totale (partecipanti/utenti) per iniziativa; Valutazione media di soddisfazione del pubblico (per es. survey); % iniziative con partner esterni; press clippings. N. di progetti pilota monitorati sulla base del modello sperimentale: 2/anno
2 Promozione del brand IULM	2.1 Analisi della notorietà, identità e attrattività reale e percepita dell'Ateneo	Rapporto di brand awareness	Allineate al piano di Ateneo	Allineate al piano di Ateneo
	2.2 Realizzazione di eventi, anche tramite collaborazioni e partnership inter-istituzionali	Numero di eventi organizzati	2.2 Aumento del numero di eventi di PE collegati alle attività di ricerca dipartimentali Aumento del numero di docenti che documentano attività di PE Sensibilizzazione dei docenti (svolgimento e rendicontazione ricerche)	- N. di eventi di PE realizzati (+5%) - N. di docenti che realizzano e documentano attività di PE (+10%)
3 Partecipazione della comunità IULM a iniziative di volontariato e impegno civico	3.1 Accordi di partnership con istituzioni del settore	Realizzazione di progetti ad hoc con le istituzioni individuate	Allineate al piano di Ateneo Partecipazione dei docenti del Dipartimento ai progetti attivati dall'Ateneo	Allineate al piano di Ateneo Monitoraggio della percentuale dei docenti del Dipartimento che partecipano a progetti di volontariato e impegno civico di Ateneo



Tab. 3. Obiettivi dei Centri di ricerca e loro relazione con il Piano di Ateneo e il Piano programmatico di Dipartimento

Centri di ricerca	Principali obiettivi	Connessione con il Piano strategico di Ateneo	Connessione con Tab.1 e 2 del presente documento
Behavior & Brain Lab (Prof. Russo)	1)(<i>fundraising</i>) <i>Potenziare le capacità di raccolta fondi</i> <ul style="list-style-type: none"> • attraverso bandi pubblici e finanziamenti europei e/o bandi tematici su AI, benessere psicologico e competenze del futuro (CERV, EIT Culture & Creativity, COST Actions, fondi Inail e MIUR su SSL e formazione).; • potenziare il network di accordi formali con agenzie di comunicazione ed associazioni di categoria al fine di avere una migliore capacità di penetrazione nel mercato per l'offerta di servizi e ricerche applicate alle aziende. • Incrementare il sistema di monitoring di articoli e richiami stampa alle attività del Centro di Ricerca e valorizzazione presso i canali ufficiali di comunicazione del Centro di Ricerca • Creare le condizioni per un "Research Funding Office Light" interno al centro, con competenze mirate su bandi Horizon Europe, Marie Skłodowska-Curie Actions, Erasmus+ Cooperation Partnerships e PNRR – Missione 4 e 5 • Possibilmente strutturarsi per avere un fondo "Seed Research" interno (con donazioni o residui di progetti conclusi o master) per finanziare studi pilota da usare come leva per bandi competitivi più grandi. 	Ob. di ricerca 1.1 e 1.2 (Tab.1)	Ob. di ricerca 1.1 e 1.2 (Tab.1)
	2)(<i>networking and reputation</i>) <i>Migliorare il posizionamento del Centro a livello internazionale, mediante:</i> <ul style="list-style-type: none"> • L'incremento delle pubblicazioni su riviste internazionali referate; • Lo sviluppo di modelli di proprietà IULM (indicatori e processi di analisi neuroscientifica); • La proposta di attività formative di breve durata; • La valorizzazione delle conoscenze sviluppate all'interno del Centro e del suo laboratorio nelle attività didattiche dei master universitari ed executive offrendo anche ai partecipanti anche l'accesso alle sperimentazioni come processo di sviluppo delle competenze tecniche • La partecipazione a congressi con atti pubblicati e citati su SCOPUS • La partecipazione ai programmi di valutazione e di ranking universitari come QS Mondial Ranking • L'implementazione del network di partner internazionali (soprattutto nelle aree meno saturate da altri competitor) per scambi di visiting researcher e progetti su AI cognitiva, neuromanagement e consumer insight. 	Ob. di missione 2.2 e 3.1 (Tab.2)	Ob. di terza missione 2.2 e 3.1 (Tab.2)
	3)(<i>dissemination</i>) <i>Migliorare e potenziare le attività di terza missione attraverso</i> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiori esperienze di divulgazione immersive, come NeuroExperience Open Days, eventi di formazione rivolte ad aziende, alumni e istituzioni, con dimostrazioni live di EEG, eye tracking, biofeedback. • Maggiore visibilità dei risultati e delle applicazioni pratiche del neuromarketing tramite storytelling, podcast, newsletter e una vetrina dei progetti applicativi con aziende partner. 	Ob. di terza missione 2.2 e 3.1 (Tab.2)	Ob. di terza missione 1.2 (progetto pilota), 2.2 e 3.1 (Tab.2)
Centre for Employee Relations & Communication – CERC (Prof. Mazzei)	1)(<i>research</i>) <i>Incrementare le pubblicazioni scientifiche, anche su nuovi temi di ricerca ritenuti rilevanti per il mondo aziendale e per la società</i>	Ob. di ricerca 4 (Tab.1)	Ob. di ricerca 4 (Tab.1)
	2)(<i>networking and reputation</i>) <i>Consolidare e accrescere le collaborazioni interne (ecosistema IULM) ed esterne (Università-Imprese)</i>	Ob. di ricerca 2.1 (Tab.1); Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)	Ob. di ricerca 2.1 (Tab.1); Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)
	3)(<i>dissemination</i>) <i>Continuare lo sforzo per la disseminazione e la divulgazione scientifica nella comunità professionale di riferimento, attraverso: eventi; divulgazione con formati ad hoc; formazione executive</i>	Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)	Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)



Centro per la Comunicazione Strategica – CECOMS (Prof. Romenti)	1)(<i>networking and reputation</i>) <i>Networking</i> con istituzioni internazionali nell’ambito di ricerche congiunte e attività per il consolidamento della cultura della comunicazione nella Comunità professionale.	<i>Ob. di terza missione 2.2 e 3 (Tab.2)</i>	<i>Ob. di terza missione 2.2.</i>
	2)(<i>research</i>) <i>Consolidamento delle attività di ricerca (conto terzi e su bandi competitivi):</i> <ul style="list-style-type: none"> • consolidamento delle competenze attuali (p.e. con riferimento allo sviluppo di piani di comunicazione strategica data-driven; check up comunicativi al fine di consolidare la cultura del dato a supporto delle strategie di comunicazione; attivazione di osservatori verticali di monitoraggio dei trend nel campo della comunicazione strategica); • realizzazione delle condizioni per l’avviamento di almeno un progetto di ricerca su bando competitivo. 	<i>Ob. di ricerca 1.1, 1.2 e 4 (Tab.1)</i>	<i>Ob. di ricerca 1.1, 1.2 e 4 (Tab.1)</i>
	3)(<i>research</i>) <i>Arricchimento degli strumenti metodologici</i> al servizio della ricerca attraverso l’integrazione tra metodologie tradizionali e AI.	<i>Ob. di ricerca 2.1 e 4 (Tab.1)</i>	<i>Ob. di ricerca 2.1 e 4 (Tab.1)</i>
Center for International Marketing & Sales Communication – CIMASC (Prof. Corsaro)	1)(<i>fundraising</i>) <i>Attività di raccolta fondi attraverso:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione a bandi pubblici • Progetti in conto terzi sui temi legati all’innovazione nel marketing, nelle vendite e nei servizi 	<i>Ob. di ricerca 1.2 (Tab.1)</i>	<i>Ob. di ricerca 1.1 e 1.2 (Tab.1)</i>
	2)(<i>networking and reputation</i>) <i>Accrescimento del network di relazioni esterne</i> del Centro, anche a livello internazionale, e rafforzamento delle relazioni interne con gli altri Centri	<i>Ob. di ricerca 2.1 (Tab.1); Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)</i>	<i>Ob. di terza missione 2.2 e 3.1 (Tab.2)</i>
	3)(<i>dissemination</i>) <i>Disseminazione e divulgazione scientifica</i> per rafforzare il posizionamento del Centro e avere un impatto sulla collettività attraverso convegni, interviste e articoli stampa.	<i>Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)</i>	<i>Ob. di terza missione 2.2 e 3.1 (Tab.2)</i>
Comunicazione pubblica, brand e trasformazione digitale (Prof. Rolando)	1)(<i>teaching and research</i>) <i>Nel campo della comunicazione pubblica</i> , produrre materiali didattici di qualità per consentire all’Ateneo di attivare nuovi prodotti formativi; <i>Nel campo del public branding</i> , proseguire due ricerche del 2024 sul public branding delle città di Milano e Napoli	<i>Ob. di ricerca 1.1 (Tab.1)</i> <i>Ob. di didattica 2.2</i>	<i>Ob. di ricerca 1.1 (Tab.1)</i>
	2) (<i>dissemination</i>) <i>Sviluppo di pubblicazioni:</i> Stefano Rolando – Tra Memoria e Trending topic. Editoriale scientifica – marzo 2025; presentazione del volume Un ponte vero il futuro – Francesco Saverio Nitti e il governo italiano 1919-1920 (Editoriale Scientifica) con prefazioni di Giuliano Amato e Luigi Mascilli Migliorini.	<i>Ob. di ricerca 4.1 (Tab.1)</i> <i>Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)</i>	<i>Ob. di ricerca 4.1 (Tab.1)</i> <i>Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)</i>
	3)(<i>networking and reputation</i>) <i>Nel campo della comunicazione pubblica</i> , preparazione di una conferenza promossa dal sistema camerale italiano in ordine alle nuove forme di confronto e integrazione tra comunicazione pubblica e comunicazione di impresa; <i>in campo europeo</i> , l’Osservatorio intende indicare IULM come ambito di destinazione di uno dei colloqui europei programmati nella rete della comunicazione istituzionale europea.	<i>Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)</i>	<i>Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)</i>
Osservatorio in Retail Brand Communication (Prof. Massara)	2)(<i>research</i>) Proseguimento Ricerca Retail People (sviluppo della metodologia Retail Workforce Barometer per le “people companies”); Proseguimento della Ricerca sui Brevetti; Rafforzamento delle collaborazioni interne con gli altri Centri di ricerca.	<i>Ob. di ricerca 2.1; Ob. di ricerca 1.1 e 1.2; (Tab.1)</i>	<i>Ob. di ricerca 1.1 e 1.2; (Tab.1); Ob. ricerca 2.1 (Tab.1); Ob. terza missione 2.2; 3.1 (Tab.2)</i>
	3)(<i>teaching</i>) (<i>fundraising</i>) Studio di un incubatore retail/franchising innovativo sul tema Innovazione retail, partecipazione a bandi internazionali (bando competitivo Erasmus Plus); progetti in conto terzi per aziende, istituzioni e operatori del settore.	<i>Ob. di didattica 2.2</i>	<i>Ob. di terza missione 2.2 e 3.1 (Tab.2)</i>
	4)(<i>fundraising</i>) Partecipazione a Bandi Internazionali (bando competitivo Erasmus Plus nel 2026).	<i>Ob. di ricerca 1.1 e 1.2(Tab.1)</i>	<i>Ob. di ricerca 1.1 e 1.2 (Tab.1)</i>



IULM Wine Institute – IWI (Prof. Bruni)	1)(<i>fundraising</i>) Attività di raccolta fondi attraverso progetti in conto terzi sui temi legati ai principali temi di rilevanza strategica per le aziende, le istituzioni, e gli operatori di settore	<i>Ob. di ricerca 1.2 (Tab.1)</i>	<i>Ob. di ricerca 1.1 e 1.2 (Tab.1)</i>
	2)(<i>networking and reputation</i>) Accrescimento del network di relazioni esterne del Centro e rafforzamento delle relazioni interne con gli altri Centri, in particolare con: Behavior & Brain Lab, Center for International Marketing & Sales Communication – CIMASC e Osservatorio in Retail Brand Communication.	<i>Ob. di ricerca 2.1 (Tab.1); Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)</i>	<i>Ob. di terza missione 2.2 e 3.1 (Tab.2)</i>
	3)(<i>dissemination</i>) Disseminazione e divulgazione scientifica per rafforzare il posizionamento del Centro e avere un impatto sulla collettività attraverso convegni, interviste e articoli stampa.	<i>Ob. di terza missione 2.2 (Tab.2)</i>	<i>Ob. di terza missione 2.2 e 3.1 (Tab.2)</i>



5. Criteri per la distribuzione delle risorse di pertinenza del Dipartimento

L'attività del Dipartimento è finanziata mediante tre fonti principali:

- la ricerca nell'ambito dei progetti dipartimentali, finanziata con fondi assegnati dall'Ateneo al Dipartimento (nel 2024 pari a 138.648 €, il 24% del totale);
- l'attività in conto terzi, finanziata con fondi ottenuti da commesse esterne, sia promosse e gestite dai Centri di ricerca sia da singoli docenti (nel 2024 pari a 398.580 €, il 68% del totale);
- la ricerca finanziata nell'ambito di bandi competitivi pubblici (nel 2024 pari a 49.990 €, il 9% del totale).

L'attività in conto terzi realizzata nell'ambito dei Centri di ricerca e su iniziativa dei singoli docenti costituisce un'eccellenza e una fonte importante di risorse per il Dipartimento e genera la quasi totalità dei progetti in conto terzi dell'Ateneo.

Il Dipartimento ha stabilito specifiche modalità per l'impiego di tali fondi e criteri per l'attribuzione ai progetti dipartimentali in coerenza con il Documento programmatico di Dipartimento e con il Piano strategico dell'Ateneo. Il Dipartimento, su proposta della Giunta delle Diretrici, ha approvato i seguenti criteri di ripartizione dei fondi assegnati dall'Ateneo al Dipartimento:

1. almeno 10% al **fondo di sezione**;
2. almeno il 5% al **fondo incentivo docenti per attrazione fondi**;
3. una percentuale variabile al **fondo premialità per partecipazione a bandi competitivi**;
4. una percentuale variabile al **fondo terza missione**;
5. una percentuale variabile al **fondo di funzionamento del Dipartimento**;
6. una percentuale variabile al **fondo traduzioni post editing**;
7. **il residuo viene destinato al finanziamento dei progetti dipartimentali.**

Con riferimento alla ripartizione del residuo dei fondi ai progetti dipartimentali il Dipartimento adotta i criteri di valutazione condivisi con gli altri Dipartimenti: (i) **qualità del progetto** - in termini di rilevanza per l'Ateneo e il Dipartimento, chiarezza e pertinenza degli obiettivi, metodologie e organicità, multidisciplinarietà, internazionalizzazione; (ii) **composizione del gruppo di ricerca, fattibilità e congruità del progetto** - in termini di accountability dei proponenti, coerenza rispetto a obiettivi / tempi / risorse, congruenza e pertinenza del piano di spesa; (iii) **impatto del progetto** - in termini di output scientifici e di terza missione; (iv) **cofinanziamenti**. Sulla base della proposta della Giunta e del Gruppo AQ il Dipartimento ha definito le modalità di applicazione dei criteri e dei punteggi ad essi attribuiti dal documento condiviso a livello di Ateneo per tener conto delle specificità del Dipartimento.

6. Sintesi delle azioni del Piano miglioramento di Dipartimento

In coerenza con le osservazioni formulate in occasione della visita di accreditamento periodico, il Dipartimento ha predisposto un Piano di miglioramento focalizzato su alcune aree prioritarie, al fine di consolidare i punti di forza rilevati e affrontare le aree di attenzione indicate dal CEV.

Si riportano di seguito le *aree di miglioramento indicate da ANVUR* e le **azioni migliorative** su cui il Dipartimento si impegna per il prossimo triennio con riferimento ai tre ambiti di valutazione considerati: (i) Definizione delle linee strategiche per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale (E.DIP.1); (ii) Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica ricerca e terza missione/impatto sociale (E.DIP.2); (iii) Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse (E.DIP.3); (iv) Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale (E.DIP.4).

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

Aree di miglioramento:

- *Nel modello organizzativo IULM i Dipartimenti hanno competenza in materia di ricerca e terza missione; la didattica afferisce infatti alle Facoltà e i Corsi di Dottorato fanno riferimento alla Scuola Dottorale. Al Dipartimento afferiscono, oltre ai docenti strutturati, i docenti a contratto e i dottorandi che, scegliendo di afferirvi, hanno titolo per partecipare alle riunioni del Consiglio di Dipartimento e di svolgere attività di ricerca presso i Centri di ricerca incardinati nel Dipartimento. Dalla valutazione non si coglie peraltro con chiarezza come la pianificazione strategica si raccordi con le Facoltà e con la Scuola Dottorale.*
- *Le attività volte a promuovere e supportare la partecipazione dei docenti del Dipartimento a bandi competitivi, con particolare attenzione ai bandi europei, necessitano di un adeguato consolidamento.*



Azioni migliorative proposte dal Dipartimento

Per garantire un migliore allineamento tra la pianificazione strategica del Dipartimento e quella delle Facoltà e della Scuola Dottorale, è stato istituito un meccanismo di raccordo con la partecipazione del Dipartimento alla seduta annuale del Senato Accademico dedicata alla valutazione dell'attuazione del Piano strategico.

Parallelamente, per favorire la partecipazione dei docenti ai bandi competitivi, in particolare internazionali ed europei, è stato potenziato il ruolo del referente per l'internazionalizzazione, con il compito di: i) organizzare momenti periodici di aggiornamento sulle opportunità di finanziamento; ii) favorire la condivisione di esperienze tramite seminari dipartimentali; iii) collaborare stabilmente con l'Ufficio Ricerca e con i Delegati di Ateneo.

In questa prospettiva si inseriscono due incontri realizzati nell'ambito del Consiglio di Dipartimento:

- 25/09/2024 con Ufficio Ricerca e Andrea Miconi, delegato del Rettore allo sviluppo dei progetti di ricerca europei, si è avuta la presentazione di (i) linee guida per la selezione e la presentazione dei progetti di ricerca internazionali; (ii) servizi di APRE, Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea (a cui IULM è associata);

- 18/12/2024 con Ufficio Ricerca per la presentazione delle opportunità su bandi internazionali nelle aree di interesse dei docenti del Dipartimento.

Nella stessa direzione vanno i seminari di condivisione di buone pratiche di partecipazione a bandi competitivi da parte di docenti del Dipartimento nell'ambito del ciclo di seminari di Dipartimento (13/2/2025 Stefania Boffa e 6/5/2025 Alessandro Bruno).

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

Aree di miglioramento:

- Le attività di monitoraggio e riesame del Dipartimento si consolidano nella Nota annuale predisposta dai Referenti AQ, nel monitoraggio intermedio degli obiettivi del Documento programmatico triennale e nella relazione analitica annuale del Direttore che include anche il riesame annuale. Pur rispettando le indicazioni del Presidio della Qualità, questi tre distinti documenti risultano nella finalità e nei contenuti parzialmente sovrapposti.
- Dalla valutazione si evince che tutto il personale tecnico-amministrativo afferisce all'Ateneo e che i servizi sono erogati centralmente e indistintamente a favore di tutte le articolazioni dell'Ateneo; dai colloqui in visita emerge che l'unità di personale assegnata alla segreteria del Dipartimento risponde al direttore generale e al dirigente dell'Ufficio ricerca, che definiscono programmazione del lavoro e obiettivi. Considerata la specificità del modello organizzativo IULM, dalla valutazione non emerge chiaramente se e con quali modalità il Dipartimento possa manifestare all'Ateneo le proprie necessità tecnico-amministrative in coerenza con la propria pianificazione strategica, di come esse siano tenute in conto nel definire la programmazione del lavoro e gli obiettivi del personale assegnato alla segreteria del Dipartimento, e di come il Dipartimento monitori l'efficacia di tale programmazione.

Azioni migliorative proposte dal Dipartimento

- Con riferimento alla parziale sovrapposizione dei documenti per le attività di monitoraggio e riesame il PdQ ha previsto che, in un'ottica di semplificazione delle procedure, la "Relazione dei Referenti AQ dei Dipartimenti" e il "Documento di monitoraggio intermedio del documento programmatico triennale del Dipartimenti" non sono più richiesti.
- Nell'attuale modello organizzativo IULM, il Dipartimento manifesta le proprie necessità tecnico-amministrative in coerenza con la propria pianificazione strategica attraverso comunicazioni del Direttore alla Direzione dell'Ateneo. La programmazione del lavoro e gli obiettivi del personale assegnato alla segreteria del Dipartimento sono attualmente condivisi tra il Dipartimento e l'Area Ricerca che monitora l'efficacia di tale programmazione.

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

Aree di miglioramento:

Dalla valutazione emerge che i Dipartimenti non hanno titolo nella definizione della distribuzione interna delle risorse di personale docente che vengono assegnate centralmente dal Senato accademico. Considerata questa peculiarità organizzativa dell'Ateneo, dalla documentazione fornita non risulta chiaro se e con quali modalità il Dipartimento possa formulare proposte di reclutamento coerentemente con la propria programmazione strategica e le proprie prospettive di sviluppo.

Azioni migliorative proposte dal Dipartimento

Considerata le peculiarità organizzative dell'Ateneo il Dipartimento non può formulare proposte di reclutamento. Il Direttore, coerentemente con la programmazione strategica e le prospettive di sviluppo del Dipartimento comunicherà alla Direzione eventuali specifiche esigenze.

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

Aree di miglioramento:

- Nel modello organizzativo IULM, le iniziative di formazione/aggiornamento didattico sono definite e gestite centralmente, come si evince dalla documentazione a supporto del PdA B. 1.1. Nell'ambito di questa peculiarità organizzativa dell'Ateneo, non emerge se e come il Dipartimento promuova, supporti e monitori la partecipazione dei docenti a tali iniziative.
- Nel modello organizzativo IULM, le iniziative di formazione/aggiornamento rivolte al personale tecnico-amministrativo sono definite e attuate a livello centrale dal CdA sulla base delle richieste provenienti da Dirigenti/Responsabili/Coordinatori/Referenti, come si evince dalla documentazione a supporto del PdA B.1.2. Nell'ambito di questa peculiarità organizzativa dell'Ateneo, dalla valutazione non risulta se e come il Dipartimento promuova, supporti e monitori la partecipazione del personale della segreteria dipartimentale a tali iniziative.



Azioni migliorative proposte dal Dipartimento

Non essendo di competenza del Dipartimento l'attività didattica, le iniziative di formazione/aggiornamento didattico non sono promosse e monitorate dal Dipartimento.

Analogamente, per quanto riguarda il personale tecnico/amministrativo, in assenza di qualsiasi competenza del Dipartimento sullo stesso, le attività di promozione e monitoraggio sono gestite solo a livello di Ateneo.

7. Sintesi degli ambiti di attività distintivi presenti e futuri del Dipartimento

L'attività di ricerca di Dipartimento si sviluppa su diverse tematiche. Di seguito si riportano gli ambiti di attività dei membri del Dipartimento e gli ambiti distintivi su cui il Dipartimento ha ricevuto riconoscimenti a livello internazionale.

7.1 Comportamento e consumi

La sezione Comportamento e consumi rappresenta un ambito di eccellenza interdisciplinare dedicato allo studio dei processi decisionali e delle dinamiche socioculturali, psicologiche e neuroscientifiche che orientano le scelte dei consumatori. Gli ambiti di ricerca riguardano i trend di consumo, l'analisi dei processi decisionali e lo studio dei comportamenti d'acquisto attraverso un modello integrato di scienze cognitive, neuromarketing e sociologia. È inoltre in forte sviluppo un nuovo filone dedicato al "neuroselling". Per il triennio 2025-2027 la sezione intende consolidare la propria leadership nella ricerca applicata al comportamento del consumatore, valorizzando l'integrazione tra psicologia cognitiva, neuroscienze, sociologia dei consumi e marketing comportamentale. Tra gli assi prioritari figurano il potenziamento degli studi su neuromarketing, intelligenza artificiale e analisi predittiva dei trend. La sezione promuoverà progetti sperimentali, laboratori congiunti e percorsi di trasferimento tecnologico, favorendo la sinergia tra ricerca accademica e innovazione. Un obiettivo strategico riguarda la formazione avanzata e dottorale, lo sviluppo di competenze interdisciplinari e la partecipazione a progetti competitivi internazionali. Sul piano scientifico, punta al consolidamento delle pubblicazioni su riviste di fascia A, alla presenza in conferenze internazionali e al rafforzamento della visibilità nei ranking globali. Sarà infine valorizzato il contributo dei docenti con esperienza nel business e nel marketing, per promuovere un ecosistema stabile di collaborazione tra università, imprese e istituzioni.

7.2 Economia e diritto

A livello internazionale oltre che nazionale i membri della sezione sono reviewers di riviste di fascia A e membri di boards e *organizing committees* di conferenze dei settori disciplinari, conferenze di storia ultraventennale e di atti indicizzati SCOPUS. I membri della sezione si segnalano per l'organizzazione di special sessions in conferenze di settore e per la selezione e la pubblicazione in *call for papers* ad hoc di riviste di fascia A e ANVUR sui temi elettivi di ricerca (*sustainable entrepreneurship in the cultural and creative sector; cultural heritage facing the challenge of sustainability*).

Nell'ambito della storia economica, ricorrono premi e riconoscimenti per monografie e saggi e l'elevata attività di terza missione, con presentazioni di monografie e saggi in eventi di rilievo nazionale e internazionale e su emittenti televisive e multimedia nazionali e internazionali.

Per i temi elettivi di ricerca, i componenti della sezione di Economia e Diritto intendono incrementare le pubblicazioni nelle riviste di aree scientifiche, fascia A e altre riviste ANVUR, e incrementare la ricaduta dell'attività di ricerca nella didattica, anche di dottorato, e nella terza missione soprattutto con riferimento ai temi della sostenibilità e della cultura.

7.3 Economia e organizzazione aziendale

La Sezione di Economia e organizzazione aziendale è un punto di riferimento per lo sviluppo della conoscenza in strategia, management e organizzazione del lavoro, modelli di business, imprenditorialità e comunicazione finanziaria e della sostenibilità con riconoscimenti a livello internazionale (quali l'inclusione del prof. Ruggero Sainaghi nella "World's Top 2% Scientists 2024"). L'attenzione è rivolta in particolare alle imprese familiari, quotate, ai settori turismo e agroalimentare, con focus sul mondo vitivinicolo (IULM Wine Institute). Le competenze maturate negli anni si applicano sia in ambito accademico sia nel dialogo con imprese e istituzioni attraverso una intensa attività in conto terzi. La Sezione intende consolidare questo posizionamento anche ampliando la ricerca su tematiche emergenti quali digitalizzazione e intelligenza artificiale per il management, l'organizzazione del lavoro, la comunicazione e la sostenibilità; *digital sustainability*, anche attraverso l'approccio integrato progetto del Digital Sustainability Hub che unisce ecologia digitale, etica dei dati e responsabilità sociale; nuove forme di imprenditorialità come start-up, impact e B Corp; modelli di governance sostenibile delle destinazioni e dello sviluppo territoriale; purpose e comunicazione dell'*equity story*; *wellbeing*, *diversity & inclusion* nei modelli di lavoro.



7.4 Marketing e comunicazione

L'area di Marketing e Comunicazione del Dipartimento si distingue per riconoscimenti a livello internazionale.

Per quanto riguarda il marketing, la ricerca si è focalizzata sullo studio delle relazioni con i mercati consumer e business, con l'obiettivo di innovare la customer experience, le strategie di branding e le dinamiche di vendita, anche alla luce delle nuove tecnologie digitali. Per quanto riguarda la comunicazione, la ricerca si è focalizzata nei campi della comunicazione strategica e della comunicazione interna, con particolare attenzione ai temi del benessere e dell'engagement dei lavoratori, della comunicazione interna di crisi, della diversità e inclusione, dei contesti di lavoro ibrido. Queste attività si sono tradotte in un'intensa produzione scientifica, pubblicata su riviste di fascia A di riferimento a livello italiano e internazionale.

L'area si caratterizza inoltre per aver attivato partnership con istituzioni accademiche e professionali di rilievo (per esempio ASCAI, Centromarca, Confimprese, Ferpi, Promos Italia, UNA) e con numerose aziende, oltre a mantenere un proficuo impegno in iniziative di terza missione.

Per il triennio 2025–2027, l'area Marketing e Comunicazione intende consolidare i percorsi di eccellenza già avviati: rafforzando la dimensione internazionale, sviluppando approcci sempre più interdisciplinari, partecipando a bandi competitivi e intensificando il legame con il mondo delle imprese e con la società civile.

7.5 Filosofia della mente e intelligenza artificiale

L'area Filosofia della mente e intelligenza artificiale costituisce un ambito di eccellenza interdisciplinare del Dipartimento, volto a integrare le competenze della filosofia, delle neuroscienze, della psicologia cognitiva e delle scienze computazionali per indagare la natura della mente e le implicazioni etiche, cognitive e sociali dell'intelligenza artificiale.

Le attività di ricerca si concentrano sull'analisi delle relazioni tra coscienza, esperienza e realtà fisica (per esempio nella percezione o in dispositivi virtuali), nonché sulle trasformazioni della soggettività e dei processi decisionali nell'era digitale. Particolare attenzione è dedicata al rapporto tra intelligenza naturale e artificiale, alla possibilità di una coscienza artificiale e alla definizione di modelli etici e valoriali per l'uso delle tecnologie cognitive.

In linea con la missione dell'Ateneo, l'area intende rafforzare nel triennio 2025–2027 la propria presenza scientifica e pubblica attraverso la promozione di progetti dedicati al rapporto tra mente, tecnologia e società e un dibattito consapevole e aperto sulle sfide etiche e cognitive poste dall'intelligenza artificiale. Tali attività contribuiscono a valorizzare la dimensione umanistica e riflessiva dell'innovazione tecnologica, consolidando il ruolo del Dipartimento come polo di riferimento nazionale e internazionale nello studio dei rapporti tra filosofia della mente, coscienza e intelligenza artificiale.

7.6 Le discipline e le tematiche dei prodotti di ricerca

La Figura 1 riporta una mappa delle aree tematiche di ricerca basata sulle pubblicazioni presentate per VQR 2020-2024. Il dipartimento si caratterizza per diverse anime disciplinari (aree blu, di dimensione proporzionale alla numerosità dei prodotti di ricerca), per temi di ricerca prevalenti in tali aree (etichette in bianco) e temi comuni di ricerca multi- e interdisciplinare (bolle gialle). Questa caratteristica rende il Dipartimento un ambito fertile per affrontare temi di ricerca complessi e di grande attualità citati sopra.

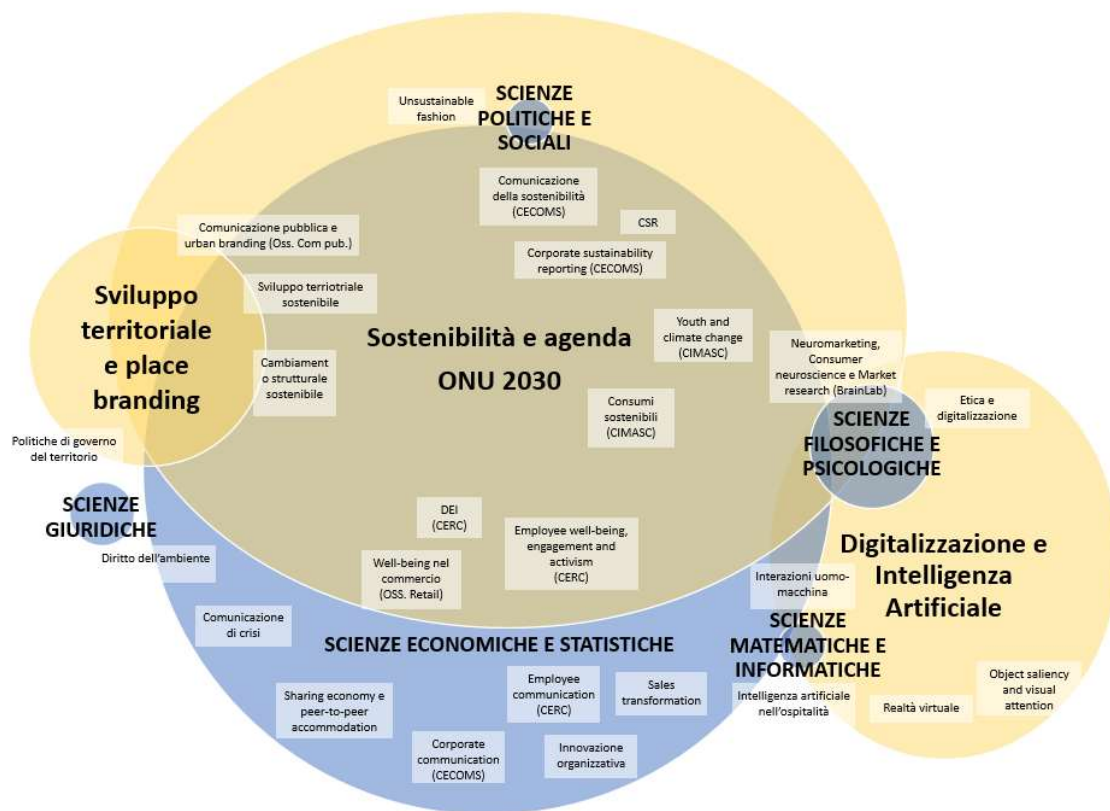


Fig. 1. Mappa delle tematiche dei prodotti di ricerca (fonte VQR 2020-2024)