



## Documento programmatico 2022-2024 del Dipartimento di Business

### Il triennio 2019-2021: obiettivi e risultati raggiunti

Con il 2021 si è concluso il triennio coperto dal Documento programmatico 2019-2021 del Dipartimento di business, documento che risponde al requisito R4.B formulato da ANVUR ai punti B.1, B.2, B.3, B.4, che definiva la strategia del Dipartimento in materia di ricerca e terza missione. In merito, va ribadito che l'organizzazione interna dell'Ateneo assegna tutti i compiti relativi alla didattica alle facoltà, lasciando quindi ai dipartimenti i soli compiti relativi alla ricerca e parte dei compiti relativi alla terza missione, insieme di attività monitorato e coordinato dal Delegato del Rettore.

Gli obiettivi che il Dipartimento si era dato, anche in coerenza con il Piano strategico di Ateneo, sono riassumibili come segue:

- 1) Migliorare la qualità dei prodotti di ricerca, privilegiando le pubblicazioni che, per collocazione editoriale e in coerenza con le caratteristiche di ogni SSD, assicurino apprezzamento, visibilità e impatto nella comunità scientifica di riferimento. Poiché per la maggior parte dei SSD del Dipartimento si riteneva che andassero privilegiate le pubblicazioni su riviste internazionali e nazionali con IF (riviste di fascia A o pubblicate su Scopus), e le monografie referate, per questi SSD la quantità di prodotti di questo tipo, per ricercatore, veniva indicata come possibile indicatore quantitativo di miglioramento.
- 2) Migliorare il grado di internazionalizzazione. Si riteneva già soddisfacente la presenza di pubblicazioni su riviste internazionali e veniva quindi indicata come area di miglioramento la partecipazione a bandi europei e, più in generale, pubblici. La misurazione di questo obiettivo veniva individuata sia nel numero di progetti vinti nel triennio sia nell'ammontare delle risorse così raccolte.
- 3) Migliorare la ricerca finanziata da terze parti sia con riferimento all'attività dei centri di ricerca sia con progetti ad hoc. Era stata di conseguenza confermata la decisione (delibera del Consiglio del 11/10/2017) di dedicare il 5% dei fondi di Dipartimento come incentivo per i docenti che avessero attivato ricerca finanziata, redistribuendo tale somma sui progetti stessi finanziati in proporzione all'entità dei finanziamenti ottenuti. La misurazione di questo obiettivo veniva individuata nel numero di progetti acquisti e nell'entità delle risorse raccolte.
- 4) Migliorare la coerenza dei prodotti di ricerca con i temi di interesse dell'Ateneo. Rifacendosi, in merito, al precedente Piano Strategico di Ateneo, si invitava la Giunta, nella valutazione dei progetti dipartimentali da finanziare, a considerare l'interdisciplinarietà dei progetti, la numerosità dei ricercatori coinvolti e le tematiche riferite ai temi di chiara rilevanza per l'Ateneo.

Pur avendo individuato criteri di natura quantitativa che potevano essere utilizzati come metriche di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuati, il Documento programmatico 2019-2021 non si era dato traguardi quantitativi, ritenendo che una valutazione qualitativa sarebbe stata sufficiente, dati i già buoni risultati che il Dipartimento aveva raggiunto in passato.



Prima di entrare in merito all'attività svolta, è anche opportuno richiamare la struttura del Dipartimento di business. Il numero di docenti afferenti al Dipartimento è, nel triennio, rimasto immutato, con 31 docenti di ruolo, di cui 5 professori ordinari (erano 6 all'inizio del periodo), 16 professori associati (erano 15 all'inizio del periodo) e 10 ricercatori. Va segnalato come oltre ai docenti di ruolo, afferiscano al Dipartimento un numero molto elevato di docenti a contratto che in alcuni casi contribuiscono anche all'attività di ricerca, in particolare collaborando con i centri di ricerca e con gli osservatori di cui si dirà tra breve. Ad oggi, i docenti titolari di contratto per attività di insegnamento di corso ufficiale sono 102, ai quali si aggiungono 9 dottorandi e 3 assegnisti, per un totale complessivo di 144 membri.

Le risorse di cui si avvale il Dipartimento provengono da tre distinte fonti. La prima è costituita dai fondi dipartimentali messi a disposizione dall'Ateneo, la seconda dalle risorse raccolte con ricerche promosse dai centri di ricerca/osservatori o da singoli docenti, e la terza dalla partecipazione a bandi pubblici nazionali o internazionali. Di queste due ultime fonti si dirà tra poco, mentre per quanto riguarda la prima, i fondi di Ateneo, il Dipartimento di business ha ottenuto nel triennio rispettivamente € 86.954,30 nel 2019, € 103.816,20 nel 2020 e € 102.906,86 nel 2021.

Come da regolamento di Ateneo, il Dipartimento ha una Giunta che ha tra i principali compiti quello di proporre al Consiglio una ripartizione delle risorse assegnate annualmente per la ricerca dall'Ateneo e di svolgere attività specifiche su delega del Consiglio. Il Dipartimento è stato inoltre per due anni articolato in 5 sezioni - Marketing e Comunicazione, Diritto, Economia, Economia e organizzazione aziendale, Comportamento e consumi – sezioni poi ridotte a 4 nel 2021 con la creazione di una sezione di Economia e diritto.

Una delle caratteristiche del Dipartimento è poi la presenza di un elevato numero di centri di ricerca/osservatori. Nel 2019 afferivano infatti al Dipartimento i seguenti centri/osservatori:

- Centro di ricerca di neuromarketing "Behaviour & Brain Lab"
- Centre for Employee Relations & Communication (CERC)
- Centro di ricerca sulla Comunicazione strategica (CECOMS)
- Osservatorio sulla comunicazione pubblica, public branding e trasformazione digitale

Ai 4 elencati si sono poi aggiunti nel triennio i tre seguenti:

- Center for International Marketing & Sales Communication
- IULM Wine Institute (IWI)
- Osservatorio in Retail Brand Communication

Nel dare oggi una valutazione d'insieme dei risultati raggiunti dal Dipartimento nel passato triennio, utile per la formulazione del nuovo Documento programmatico, è inevitabile considerare in premessa come due dei tre anni siano stati fortemente condizionati dalla pandemia ancora in corso. Essa ha determinato condizioni di scarsa mobilità e ha rallentato i progetti in essere, con un effetto tanto più negativo quanto maggiore era la complessità che essi avevano in termini di numero di ricercatori coinvolti e di sedi universitarie o di altre istituzioni che cooperavano nel lavoro.

Per quanto riguarda il primo obiettivo, la Tavola seguente riassume l'attività pubblicitica dei docenti del Dipartimento nel passato triennio. Nel complesso, si tratta di 374 pubblicazioni, di cui 79 su riviste referate di fascia A o equivalenti (pubblicazioni su Scopus), altre 100 su altre riviste, 110 contributi in opere collettanee e 33 monografie. Considerato il numero di docenti che fanno riferimento al Dipartimento, si può concludere che l'obiettivo di migliorare la qualità dei prodotti di ricerca,



privilegiando le pubblicazioni che si collocano su riviste internazionali di alto livello, sia stato pienamente raggiunto. 79 prodotti per 31 docenti significa una media di 2,5 prodotti per docente, quindi molto vicino a uno standard di una pubblicazione di fascia A all'anno. Considerando tutte le pubblicazioni, questo standard sale a circa 4 prodotti all'anno in media, un livello molto elevato che, con riferimento alle aree disciplinari presenti nel Dipartimento, sembra difficilmente superabile, anche tenuto conto delle inevitabili diverse produttività che i singoli docenti possono avere in determinati momenti della loro carriera e della loro vita personale. Si confida che i risultati della VQR in corso, ancora non noti, confermeranno la valutazione appena fatta.

	Articoli pubblicati o approvati per pubblicazione su riviste di fascia A	Articoli pubblicati o approvati per pubblicazione su altre riviste	Capitoli di libro	Monografie	TOTALE prodotti
<b>2019</b>	21	32	48	12	129
<b>2020</b>	28	47	44	13	150
<b>2021</b>	30	21	18	8	95
<b>Totale</b>	79	100	110	33	374

Il secondo obiettivo riguardava l'internazionalizzazione del Dipartimento con riferimento, in particolare, alla partecipazione a bandi di ricerca europei. Si riteneva infatti che la focalizzazione delle pubblicazioni su riviste internazionali fosse un risultato acquisto, come del resto conferma la natura di quelle realizzate nel triennio. L'attività su questo fronte si riassume nella partecipazione a due bandi europei Horizon 2020 (H2020-SC4-TRANSFORMATIONS 2020 e H2020, topic SC1-PHE-CORONAVIRUS 2020-2C) che non è però andata a buon fine.

Il terzo obiettivo, migliorare la ricerca finanziata da terze parti, sia con riferimento all'attività dei centri di ricerca/osservatori sia con progetti ad hoc, ha invece avuto risultati molto positivi, specie se si considerano le difficoltà che la pandemia ha creato negli ultimi due anni. Si è già detto che i centri/osservatori da 4 all'inizio del 2019 sono diventati 7, incremento che di per sé dimostra una forte vivacità su questo fronte della ricerca. Una valutazione che viene confermata dal numero di progetti attivati e dall'ammontare delle risorse che essi hanno portato al Dipartimento, riassunti nella Tabella che segue. Complessivamente, nel triennio, 43 progetti per un ammontare complessivo di € 1.177.755. La numerosità dei progetti e le risorse attivate, che sono leggermente calate nei due anni di pandemia rispetto al 2019, rimangono comunque considerevoli per un Dipartimento di piccole dimensioni.

Anno di stipula del contratto	Numero di progetti	Importo totale €
<b>2019</b>	17	451.043
<b>2020</b>	13	437.322



Anno di stipula del contratto	Numero di progetti	Importo totale €
2021	13	289.390
<b>Totale</b>	43	1.177.755

Il quarto obiettivo, migliorare la coerenza dei prodotti di ricerca con i temi di interesse dell'Ateneo, rifacendosi alle indicazioni del Piano Strategico, e incentivare l'interdisciplinarietà dei progetti e la numerosità dei ricercatori in essi coinvolti è stato perseguito nella fase istruttoria di analisi dei progetti presentati per il finanziamento sui fondi dipartimentali svolta dalla Giunta. Grazie anche all'ampiezza dei temi di interesse per l'Ateneo indicati nel piano Strategico per il triennio 2019-2021, la prima parte dell'obiettivo è stata ampiamente raggiunta, con ricerche in larghissima parte rilevanti per le aree di specializzazione dell'Ateneo. L'interdisciplinarietà dei progetti di ricerca costituisce invece un obiettivo di più difficile realizzazione data la forte specializzazione disciplinare oggi richiesta per poter aspirare alla pubblicazione dei risultati di ricerca su riviste internazionali di fascia A (o pubblicate su Scopus). La pubblicazione di contributi con approcci diversi e complementari è invece più diffusa nel caso di capitoli in monografie che vedono autori i docenti di dipartimenti diversi, spesso coinvolti in prima persona in conferenze di rilievo nazionale e internazionale che hanno avuto luogo in IULM. In termini di numerosità dei docenti coinvolti nei singoli progetti, le caratteristiche dei progetti presentati hanno inevitabilmente dovuto tenere conto dei vincoli all'interazione personale imposti dalla pandemia. In definitiva, due degli obiettivi che il Dipartimento si era dato per il triennio 2019-2021 sono stati pienamente conseguiti – miglioramento qualitativo delle pubblicazioni e ricerca finanziata grazie a centri di ricerca/osservatori -, un terzo, quello relativo alla coerenza dei temi di ricerca, ha avuto risultati adeguati, mentre sul fronte dei bandi di ricerca internazionali uno sforzo è stato fatto, ma senza essere riusciti a raccogliere risorse.

Infine, per quanto riguarda la Terza missione, costituita da un insieme di attività che hanno origine da iniziative di Ateneo, di facoltà e dipartimentali, monitorate e valutate centralmente dal Delegato del Rettore, vista l'eterogeneità che caratterizza queste attività, il Dipartimento non si è dato obiettivi quantitativi specifici. Nel triennio, si è cercato di incentivare le iniziative di Terza missione, in particolare chiedendo a chi presentava proposte di ricerca sui fondi dipartimentali di esplicitare le azioni previste per la disseminazione dei risultati della ricerca che andavano al di là della pubblicazione dei risultati. Poiché ciò costituiva un elemento di merito nella valutazione, le risorse destinate alla ricerca hanno avuto anche un parziale impiego nella disseminazione dei risultati con iniziative di Terza missione. Inoltre, a partire dal 2020, si è ritenuto di segnalare come attività che contribuisce alla Terza missione anche la ricerca in conto terzi. Infatti, nello specifico dell'attività del Dipartimento di business, l'attività di ricerca in conto terzi, prevalentemente svolta da centri di ricerca/osservatori, appare come un sostanziale contributo a tale titolo. Al di là di quanto fatto a livello di Ateneo (seminari, convegni, lezioni aperte, altre iniziative) e di quanto fatto dai singoli docenti in modo autonomo e rilevato come tale dal Delegato del Rettore, è questo tipo di attività che caratterizza il contributo del Dipartimento. Come si è visto, si tratta di un insieme assai rilevante di iniziative di ricerca, che hanno consentito di utilizzare le competenze presenti nel Dipartimento a vantaggio di imprese, associazioni e pubbliche amministrazioni. A titolo esemplificativo, si ricordano le ricerche svolte per la Regione Siciliana, alcune amministrazioni comunali e alcune associazioni di imprese.



## Il Piano Strategico di Ateneo 2022-2024 e le indicazioni sugli obiettivi per la ricerca

Il più rilevante documento di riferimento per la definizione della programmazione dipartimentale nel prossimo triennio è costituito dal nuovo Piano Strategico dell'Ateneo 2022-2024, reso noto a dicembre 2021. Il Piano contiene una serie di indicazioni per la ricerca che interessano direttamente l'attività dei Dipartimenti. Per comodità, si riportano di seguito alcune delle affermazioni contenute nel Piano Strategico che hanno più direttamente rilevanza per le politiche della ricerca (sottolineature nostre).

- *“L’obiettivo dell’Ateneo, nei prossimi tre anni, è accrescere e migliorare la produzione scientifica dei propri ricercatori la cui attività segnala una vivacità intellettuale che è compito dell’Ateneo mettere sempre più a sistema, facilitando innesti interdisciplinari per costruire occasioni di dialogo proficuo fra ambiti, esperienze, percorsi di ricerca differenti. Proprio nell’ottica di fornire strumenti per il contatto e l’ibridazione dei saperi, l’Ateneo è e vuole essere promotore di un rinnovamento metodologico e culturale che favorisca il dialogo fra le discipline umanistico-filosofiche e quelle economico-manageriali, imprescindibile trait d’union fra approcci diversi.” (p. 57)*
- *“Dal punto di vista della percezione pubblica così come della produzione scientifica, l’obiettivo è quello di posizionare sempre più IULM, non solo come centro di eccellenza nella formazione sulla comunicazione e sulle lingue, ma anche quale “Università delle industrie e dei contenuti culturali e creativi” (ICC) ...” (p. 58)*
- *“L’Ateneo intende:*
  - *mantenere e incrementare i finanziamenti destinati alla ricerca [...];*
  - *sensibilizzare i Dipartimenti affinché adottino sempre più una politica mirata alla qualità delle pubblicazioni, aiutando i docenti a identificare classi di riviste e sedi di pubblicazioni di riconosciuto rilievo nazionale e internazionale;*
  - *valutare le linee di intervento da attuare nei Dipartimenti quando saranno resi noti i risultati della VQR;*
  - *stimolare l’impegno individuale del personale docente e la costituzione di gruppi di ricerca, anche interdipartimentali e interuniversitari, migliorando il livello di interazione con docenti di altre Università ed Enti di ricerca;*
  - *incentivare la partecipazione a bandi competitivi, nazionali e internazionali [...];*
  - *migliorare la rendicontazione annuale dell’attività di ricerca con il supporto del Gruppo Ricerca per analizzare i risultati provenienti dai Dipartimenti, dai SSD e dalle aree di ricerca.” (pp. 58-9)*
- *“L’Università ha l’ambizione di operare nel solco delle prospettive di ricerca riconducibili ai Sustainable Development Goal (Agenda ONU 2030), al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e agli ambiti compresi nel Programma Nazionale di Ricerca e Innovazione 2021- 2027.” (p. 59)*
- *[Centri ricerca] “Essi devono essere sempre di più un canale privilegiato per la raccolta fondi, intesa non solo come attività di reperimento di risorse a vantaggio dei ricercatori IULM ma anche come momento di confronto con le imprese e la società civile, sui loro bisogni che possono essere accolti nell’Ateneo. Essi devono inoltre rafforzare la capacità dell’ateneo di intervenire nel dibattito pubblico, anche valorizzando la sede di Roma dell’Università.” (p. 61)*

Riassumendo le considerazioni che qualificano gli impegni sulla ricerca dell'Ateneo, e ordinandoli da quelli più generali a quelli più specifici, si può quindi concludere che:

- viene definito un obiettivo generale di interdisciplinarietà e dialogo tra discipline umanistico-filosofiche ed economico-manageriali, entro un posizionamento dell'Ateneo che viene



- ampliato, per includere, oltre al presidio di comunicazione e lingue, anche le industrie culturali e creative;
- come obiettivi specifici, vengono stimolati l'incremento delle pubblicazioni internazionali e nazionali scientificamente qualificate, la costituzione di gruppi di ricerca interdisciplinari e interuniversitari, la partecipazione a bandi competitivi, l'allineamento della ricerca ai SDG dell'Agenda Onu e alle iniziative legate al PNRR; quando saranno noti i risultati della VQR, saranno inoltre definiti eventuali interventi;
  - viene confermato il ruolo centrale dei centri di ricerca/osservatori, anche come momenti privilegiati di valorizzazione e divulgazione dei risultati della ricerca del dipartimento (Terza missione).

Alcuni degli obiettivi che l'Ateneo si è dato corrispondono a quelli che già erano stati esplicitati nel primo piano triennale del Dipartimento. In particolare, la qualità della ricerca, verificata e quantificata in termini di pubblicazioni che, nei SSD prevalenti nel Dipartimento di business, sono ormai anzitutto riviste internazionali. È un obiettivo che non potrà che essere confermato e sui quali i risultati della VQR, che dovrebbero essere disponibili a breve, permetteranno di avere un riscontro esterno. Tenendo conto che si tratta di obiettivi da cui dipende la carriera accademica dei singoli docenti, la valutazione dei Dipartimenti da parte del Ministero e la posizione dell'Ateneo nei ranking internazionali, non sembra ci possano essere dubbi sul fatto che si tratti del primo obiettivo da consolidare.

Anche il ruolo centrale che il piano strategico assegna ai Centri di ricerca risponde ai propositi che il Dipartimento si è dato in passato e che non può che essere confermato per il futuro. Se si considera che 7 dei 9 Centri elencati nel Piano Strategico fanno riferimento al Dipartimento di business, emerge chiaramente come essi siano uno dei suoi maggiori punti di forza e costituiscano una connotazione specifica della sua attività. Inoltre, le attività di divulgazione scientifica condotte da parte dei centri di ricerca attraverso l'attivazione di progetti per conto terzi rappresentano una forma importante di valorizzazione della ricerca, coerentemente con il Piano Strategico di Ateneo rispetto alla terza missione. Altri importanti momenti di divulgazione scientifica sono rappresentati dalle numerose iniziative svolte dai singoli docenti afferenti al dipartimento. Sempre citando il Piano Strategico di Ateneo:

*“La Terza Missione dell'Università si traduce dunque in attività volte a diffondere e disseminare la ricerca prodotta in Ateneo, ma anche nella produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale. Quest'ultima attività comprende, oltre a iniziative legate alla sostenibilità, alle pari opportunità, all'inclusione, alla diffusione di una cultura della pace e della solidarietà, alla promozione e alla tutela del patrimonio culturale, alla valorizzazione di spin off e start up e alla ricerca presso terzi, anche il Public Engagement svolto dai docenti di Ateneo, molti dei quali sono riconosciuti come leader nelle rispettive discipline e come interlocutori qualificati della società civile sui temi i più diversi.” (p. 65)*

Rispetto al passato triennio, gli aspetti in parte nuovi che emergono dal Piano Strategico di Ateneo e sui quali è necessario approfondire la riflessione sono quindi il richiamo ad una più forte interdisciplinarietà, definita nel dialogo tra discipline umanistico-filosofiche ed economico-manageriali, e, come riferimento tematico, la richiesta di una maggiore attenzione all'allineamento ai grandi temi sollevati dai SDG dell'Agenda Onu e alle iniziative legate al PNRR. Oltre a ciò, va anche richiamata l'attenzione sui progetti di ricerca finanziati, obiettivo già presente in passato, ma sul quale i risultati del Dipartimento non sono stati soddisfacenti e che costituisce il suo maggiore punto di debolezza.



Alle indicazioni del Piano strategico d'Ateneo si aggiungono le considerazioni che sono state fatte dal Nucleo di Valutazione a seguito dell'audit effettuato nel dicembre 2021. Il report del Nucleo conclude con le seguenti valutazioni l'audit condotta sui tre punti di analisi:

*R4.B.1 - Definizione delle linee strategiche: "Il Dipartimento di Business Diritto Economia e Consumi ha definito in modo chiaro e consapevole la sua strategia di ricerca, definendo obiettivi chiari e raggiungibili."*

*R4.B.2- Valutazione dei risultati e interventi migliorativi: "Il Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi ha adottato nel triennio un metodo di lavoro adeguato, che gli ha consentito di definire in modo consapevole obiettivi negli anni adeguati sia al contesto in evoluzione sia ai risultati raggiunti (o non raggiunti)."*

*R4.B.3- Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse: "Il Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi ha adottato un meccanismo formale di ripartizione delle risorse che benché trasparente nelle sue linee generali, potrebbe essere migliorato e maggiormente dettagliato anche e soprattutto in vista di un possibile aumento della durata dei progetti."*

A conclusione dell'audit viene infine fatta la seguente raccomandazione:

*"Far tesoro dell'esperienza accumulata nei 3 anni precedenti e avviare le modifiche organizzative che potrebbero dare ulteriore slancio all'attività del Dipartimento (ruolo dei centri/osservatori e ruolo delle sezioni)."*

L'accento alle modifiche organizzative fa riferimento a un rilievo in merito al ruolo delle Sezioni e alle incertezze, istituzionali e non solo dipartimentali, attinenti a quello dei centri di ricerca in relazione agli obiettivi di Terza missione. Inoltre, il Nucleo consegna un'ulteriore osservazione relativa alle modalità di ripartizione dei fondi dipartimentali sui progetti di ricerca che è utile riportare. Con le parole del Nucleo:

*"Il Nucleo suggerisce di adottare una griglia di valutazione che possa essere comunicata prima dell'invio delle proposte. Analizzando le tabelle dei finanziamenti si nota infatti che vengo presentati moltissimi progetti (quasi il 100% dei docenti presenta domanda) per importi molto limitati. Una migliore e più chiara definizione dei requisiti minimi per ogni progetto potrebbe supportare questa attività di programmazione."*

Si suggerisce, quindi, di adottare una griglia di valutazione più esplicita, che possa anche essere tradotta in un sistema di punteggi, dove trovino posto obiettivi tematici sui quali il Dipartimento esprime un indirizzo di priorità.

## **Obiettivi programmatici del Dipartimento di business per il triennio 2022-2024**

Un documento di pianificazione è una sintesi tra le risorse disponibili e le opportunità che con esse possono essere colte. Prima di formulare gli obiettivi per il prossimo triennio è quindi opportuno richiamare brevemente le risorse che fanno capo al Dipartimento e la struttura organizzativa che esso si è dato per attivarle.

La struttura organizzativa del Dipartimento è ormai consolidata e ha dato prova di funzionare in modo adeguato. Oltre a direttore e vicedirettore, essa è costruita su una Giunta che ha il compito di facilitare l'attività del Consiglio, elaborando sintesi e valutazioni preliminari che consentano una più rapida decisionalità. Della Giunta fanno parte, oltre a direttore e vicedirettore, un rappresentante dei docenti



di ruolo, un rappresentante dei docenti a contratto e un rappresentante per ciascuna delle 4 sezioni in essere. Le 4 sezioni - Marketing e Comunicazione, Economia e diritto, Economia e organizzazione aziendale, Comportamento e consumi – rappresentano adeguatamente le diverse componenti disciplinari presenti nel Dipartimento e si propone di confermarle per il ruolo che svolgono, all'interno della Giunta, nel rendere fluido il rapporto tra le diverse anime disciplinari del Dipartimento. Come già osservato, alle sezioni spetta per regolamento il 10% dei fondi che l'ateneo trasferisce al Dipartimento, ma negli ultimi anni si è deciso di utilizzare tali fondi non ripartendoli pro quota, ma destinandoli ad attività di interesse comune, ad esempio l'acquisto di software. Anche questa scelta viene confermata. Si ricorda poi come una caratteristica del Dipartimento è la presenza di 7 centri di ricerca/osservatori che svolgono con elevata autonomia la loro attività, sia sul fronte della raccolta di finanziamenti sia sulla conduzione dei loro lavori di ricerca. Il Dipartimento ha naturalmente due referenti AQ e, con decisione presa nel Consiglio del 22/11/2021, ha anche designato un responsabile per la Terza missione al quale è affidato il compito di monitorare tali attività e di svolgere una funzione di raccordo con il Delegato del Rettore. A sostegno dell'attività del Dipartimento va infine ricordata l'attività svolta dalla segreteria interna e il supporto trasversale che viene fornito a tutti i dipartimenti dell'Ateneo dall'Ufficio ricerca.

Come già esposto più sopra, al Dipartimento fanno riferimento attualmente 31 docenti di ruolo e non si prevede che questo numero sia destinato nel triennio ad essere incrementato in modo tale da trasformarne l'attuale struttura. Rimarrà dunque un dipartimento di piccole dimensioni che deve dosare in modo realistico le proprie risorse sulle diverse attività su cui esse possono essere impiegate. Va inoltre ricordato, altra caratteristica particolare del Dipartimento, l'elevato numero di docenti non strutturati che vi afferiscono, 102. Si tratta di una risorsa molto rilevante, attivata in larga parte sulla didattica, che potrebbe essere maggiormente impegnata anche nella ricerca.

La struttura organizzativa e le risorse umane del Dipartimento dovranno concentrarsi su un insieme di obiettivi che in gran parte confermano quelli che hanno caratterizzato il passato triennio. Prendendo atto dell'esperienza fatta e delle considerazioni esposte sino a qui, si ritiene però di poter esprimere tali obiettivi seguendo un più esplicito ordine di priorità. I due obiettivi fondamentali del Dipartimento per l'attività di ricerca sono riassumibili come segue.

1. Consolidamento della qualificazione delle pubblicazioni che nascono dalla ricerca di Dipartimento. Viene confermata la centralità attribuita alla validazione della ricerca attraverso le pubblicazioni su qualificate riviste internazionali (fascia A, pubblicate su Scopus), pur ricordando e tenendo conto che per alcuni dei SSD presenti nel Dipartimento i criteri di valutazioni sono parzialmente diversi, con un maggiore peso delle pubblicazioni nazionali, sempre qualificate, e delle monografie. Per le altre pubblicazioni si continuerà il monitoraggio che già viene fatto, senza però assegnare ad esse obiettivi specifici. In termini quantitativi, si ritiene che i parametri di "produttività" raggiunti non possano essere significativamente superati poiché ciò risulterebbe potenzialmente contraddittorio con il perseguimento di un'elevata qualità e dunque si dovrà puntare al mantenimento degli attuali standard di pubblicazioni per docente, se mai cercando di aiutare i docenti meno presenti su riviste qualificate.
2. Consolidamento dell'attività dei centri di ricerca/osservatori. Viene confermata la centralità dei centri di ricerca/osservatori nell'attività del Dipartimento, poiché costituiscono un moltiplicatore di iniziative che attivano risorse non solo interne, ma anche esterne, contribuendo in modo significativo a rispondere agli obiettivi assegnati alla ricerca dall'Ateneo, sia in chiave di trasversalità sia tematici, e alla Terza missione. Essi rappresentano inoltre un modo concreto per coinvolgere anche i docenti non di ruolo nell'attività del Dipartimento. Viene quindi confermata la decisione presa con delibera del Consiglio dell'11/10/2017 di dedicare il 5% dei fondi di Dipartimento come incentivo per i docenti che hanno attivato ricerca



finanziata, attraverso i centri/osservatori o a titolo personale, redistribuendo tale somma sui progetti finanziati in proporzione all'entità dei finanziamenti ottenuti. La valutazione dell'attività svolta su questo obiettivo sarà sia quantitativa – risorse ottenute – sia qualitativa, ovvero verrà verificata la rispondenza alle indicazioni di trasversalità e alle tematiche proposte dall'Ateneo. Verrà poi fatta una valutazione specifica sui risvolti di Terza missione delle ricerche condotte dai centri/osservatori.

A questi due obiettivi principali, che guideranno l'attività del Dipartimento nel prossimo triennio, se ne aggiunge un terzo relativo alla ricerca finanziata, in particolare europea. Come già osservato, su questo fronte il Dipartimento nel passato triennio non ha raggiunto gli obiettivi che si era dato e si dovrà quindi prestare maggiore attenzione alle opportunità offerte dai bandi pubblici, facendo anche conto sul supporto che offre in merito l'Ufficio ricerca. Date le dimensioni del Dipartimento, l'attività sulla ricerca finanziata sarà in prevalenza da attivare con partnership con altri Dipartimenti dell'Ateneo e con alte università italiane ed estere.

Per quanto riguarda le attività di Terza missione, il Dipartimento ritiene che l'impegno nella valorizzazione e divulgazione dei risultati della ricerca di centri/osservatori e del lavoro dei singoli docenti costituisca il contributo più significativo che possa essere dato. Poiché tale ricerca è già uno dei due obiettivi fondamentali del Dipartimento, si può solo aggiungere che verranno monitorate tutte le restanti iniziative effettuate collettivamente e dai singoli docenti, secondo le indicazioni che verranno dal Delegato del Rettore.

Come per gli anni passati, una parte dei fondi di ricerca a disposizione del Dipartimento proverranno dall'Ateneo ed è quindi necessario esplicitare le procedure di assegnazione che verranno utilizzate per ripartire tali fondi sui progetti presentati dai docenti. Anche in questo caso ci si muoverà in continuità con il passato, cercando di migliorare le procedure in essere. Se i fondi disponibili annualmente saranno nell'ordine di grandezza del passato triennio, circa € 3.500 per docente, e se essi continueranno ad essere vincolati ad un utilizzo entro l'anno, si ritiene che l'impiego più produttivo non sia quello di concentrare le risorse su pochi progetti, ma di aiutare i docenti a portare a termine le ricerche personali in cui sono impegnati, con fondi che ne consentano la finalizzazione per la pubblicazione (traduzione e revisione testi, partecipazione a convegni). Per ricerche di più ampio respiro sono del resto disponibili i fondi di ricerca amministrati centralmente e quelli che si spera di poter acquisire attraverso la partecipazione ai bandi della ricerca finanziata pubblica. È su questi due fronti, oltre che nell'attività dei centri/osservatori, che si ritiene sia anche più facilmente conseguibile un maggiore ancoraggio interdisciplinare della ricerca secondo le linee esposte dal Piano Strategico di Ateneo. L'obiettivo appena esposto al punto (1) viene infatti più spesso conseguito grazie a una forte specializzazione che rende difficile costruire ricerche interdisciplinari in grado di trovare spazio su riviste internazionali qualificate contemporaneamente per più di una disciplina.

Come per gli ultimi due anni, è comunque possibile cercare di realizzare progetti di più ampio respiro ricorrendo a ricerche biennali, modalità che viene confermata poiché ha dato risultati apprezzabili. Si ricorda infatti che, a seguito della decisione della Giunta del 21 dicembre 2020, è stata sperimentata la possibilità di presentare progetti biennali, indicando per ciascun anno il relativo impegno di spesa e con il vincolo di presentare alla fine del primo anno un documento che illustri lo stato di avanzamento dei lavori e i primi risultati raggiunti. È inteso che le previsioni di budget sul secondo anno saranno definite impegnando risorse complessive che tengano conto, con prudenza, delle risorse che saranno presumibilmente disponibili e, comunque, con l'impegno di effettuare le revisioni di budget che si rendessero necessarie ove tali risorse non fossero sufficienti.

Nell'attuale procedura di valutazione dei progetti presentati per l'assegnazione dei fondi dipartimentali, basata su una scheda in cui vengono sintetizzati i risultati attesi in rapporto agli obiettivi del Dipartimento, sarà invece inserito un più chiaro riferimento alle indicazioni di priorità tematica



individuati del Piano strategico di Ateneo. Verrà quindi inserita una richiesta di esplicitare a quali tematiche tra quelle ricomprese nei Sustainable Development Goals della Agenda ONU e negli indirizzi del PNRR la ricerca intenda contribuire.

Approvato dal Consiglio del Dipartimento di business il 29 marzo 2022.